

## Estrategias gerenciales, ética y valores para el fortalecimiento de la gestión para el desarrollo comunitario local en el marco de los consejos comunales

**Mercedes García Duno**

*Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda.*

*E-mail: mercedes.duno@gmail.com*

### Resumen

---

La Constitución Nacional vigente declara que el modelo democrático venezolano es participativo y protagónico lo que ha conllevado a profundas transformaciones institucionales; consecuentemente en el año 2006 se promulga la Ley de los Consejos Comunales como una instancia de participación, articulación e integración de las diversas organizaciones para que ejerzan la gestión y control de proyectos y programas dirigidos al bienestar de la comunidad en un ámbito geográfico determinado. Esto deviene en dos procesos, el primero: la organización comunitaria sostenida por la mediación y el diálogo. El segundo: el fortalecimiento de las capacidades de gestión mediante un proceso de aprendizaje organizacional. Todo ello fundamentado en valores éticos que orienten y consoliden la actuación individual y social. En tal sentido, este ensayo tiene el objetivo de proponer estrategias gerenciales fundamentadas en principios éticos y valores que puedan contribuir a fortalecer la capacidad de gestión del desarrollo comunitario local de los consejos comunales. Para ello se efectuará una revisión documental a fin de precisar las categorías más resaltantes y definir las estrategias a seguir. Las estrategias propuestas se asocian a valores ya que son impulsores del comportamiento en las organizaciones y son de dos tipos: (a) dirigidas a la organización comunitaria y, (b) dirigidas al aprendizaje organizacional, a la intervención en redes, y a la evaluación continua de proyectos comunitarios, acompañado de mecanismos de justicia comunitaria.

**Palabras clave:** Consejo comunal, desarrollo comunitario, gestión comunitaria, estrategias de gestión, valores.

# Managerial Strategies, Ethics and Values for the Fortification of the Management for the Local Communitarian Development Within the Framework of the Communal Councils

## Abstract

The National Constitution declares that the Venezuelan democratic model is participative and this has been entailed to institutional transformations, consequently in year 2006 promulgates the Law of the communal Councils like a participation instance, joint and integration of the diverse organizations so that they exert the management and control of projects and programs directed to the well-being of the community in a determined geographic area. This produces two processes, first, the constitution of a Communal Council requires of the citizen participation and communitarian organization maintained by the mediation and the dialogue. The second: the strengthening of management capabilities through a process of organizational learning. All this is based on ethical values to guide and reinforce individual performance and social. This paper has the objective to propose managerial strategies based on ethical principles and values that can contribute to fortify the capacity of management of the local communitarian development of the Communal Councils. A documentary file will take place to establish the categories most important and to define the suitable strategies. The proposed strategies are associated to values since they are impelling of the behavior in the organizations and are of two types: (a) directed to the organizational learning, the intervention in networks, and the continuous evaluation of communitarian projects, accompanied by mechanisms of communitarian justice.

**Key words:** Communal council, local communitarian development, communitarian management, strategies of management, values.

## Introducción

Desde la entrada en vigencia de la actual Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela en el año 1999, la sociedad venezolana ha experimentado una serie de cambios que tienen como epicentro el modelo de democracia participativa y protagónica que proclama esa Carta Magna; este modelo democrático se afianza en la Ley de los Consejos Comunales que establece como norma la participación ciudadana y la organización comunitaria para planificar, gestionar, y evaluar políticas para el desarrollo comunitario y local.

Este fenómeno venezolano es un aval para investigar como están desarrollándose los procesos de organización, participación y gestión comunitaria. Desde luego los procesos de organización y participación están imbricados; la

organización comunitaria implica la acción participativa, siendo esta última condicionante de la primera. En tal sentido, la participación es un proceso interesante que se ha tratado de definir caracterizando su naturaleza.

Sánchez (2000) establece una caracterización de elementos que explican el fenómeno de la participación, indicando que es un proceso constituido en varios momentos, durante los cuales los sujetos involucrados se están formando unos a otros según el manejo de conocimientos y destrezas que desarrollan y adquieren en la experiencia participativa. Aclara también que la participación tiene fines que la orientan, esto es, el logro de metas sobre las cuales el grupo establece acuerdos en función de los intereses que intentan satisfacer, los intereses que movilizan su accionar conjunto.

Por otro lado la participación es un acto voluntario (según afirma Sánchez, op. cit.) lo que remite inmediatamente a la importancia que tiene la toma de conciencia de cada sujeto desde su libertad de elegir –principio, valor y moral- como ciudadano individual respecto a la importancia de su acción participativa, y de la necesidad de solidarizarse con sus pares. Otra implicación del fenómeno es que la participación es inclusiva. Participar es la incorporación activa en la dinámica del quehacer cotidiano, la elaboración de alternativas para la resolución de problemas de la comunidad; el conocimiento y cumplimiento de los deberes y derechos de los ciudadanos; y el fortalecimiento de las formas organizativas como un instrumento de participación (Febres-Cordero, 1997 citado en Casilla, 2003, 40).

En este punto reconocemos los aspectos valorativos y éticos de la participación, en consecuencia, Hernández (2006, 8) refiere en una extensa disertación sobre ética y valores, que la ética no es más que la búsqueda de la “felicidad” aunado al cumplimiento del ideal de vida, es por ello que la ética debe ocuparse de determinar cuáles son los bienes que contribuyen a tal fin y de cómo alcanzarlos. La ética busca establecer los fines del ser humano, las prioridades y las reglas que resuelvan los conflictos de intereses en una vertiente teleológica.

Ahora bien, la ética y la participación ciudadana y comunitaria están en relación, en el sentido de que es la ética la que permite el reconocimiento de los deberes que nos corresponden. “En una sociedad compleja los deberes están especificados en las leyes. La ley legítima conlleva a la obligatoriedad de su cumplimiento, por eso posee una fuerza de un orden distinto al poder de facto y en ese terreno hay una intersección entre la moral y la política” (Hernández, op. cit., 8). La formación de ciudadanos coadyuva a la construcción de la ética cívica común como el camino para construir un ideal del ciudadano, garantía para vivir en una sociedad democrática. La sociedad de los ciudadanos se ocupará de la construcción de las condiciones sociales de justicia y solidaridad y dejará a cada sujeto la libertad de decidir su plan de vida, que a la vez definirá su moralidad y su ideal humano; la sociedad y el Estado no tienen nada que decir acerca de la moral –individual- pero, se lo deben todo a la calidad moral –cívica- de los ciudadanos que los forman. “De este modo, lo público se construye como el espacio donde todos pueden opinar y donde todos pueden contribuir en forma solidaria al bien público” (Hernández, op. cit., 10).

En consecuencia, la participación en organizaciones es la interacción entre ciudadanos para la consecución de metas

percibidas como bien colectivo y público, la participación está cimentada tanto en valores –devenidos de una realidad social histórica- como en la ética cívica que impele al ciudadano con calidad moral a determinar cuales son los bienes que permitirán construir la felicidad colectiva y la normativa para alcanzarlos. Para ello se vale de principios fundamentados en constante diálogo y negociación entre los sujetos como un modo de respetar la libertad –valor primordial del ser humano- y sus formas de construir la realidad social en escenarios de convivencia en los que debe predominar el respeto –valores relacionados a la tolerancia-, para permitir que cada quien aporte desde su espacio individual, desde su propia libertad de decidir y permitir al otro crear sus propios espacios en el camino para construir lo que es público. Como es evidente, la participación se fundamenta en valores tales como el respeto a la diversidad, la solidaridad, la equidad, la honestidad, la tolerancia, todo ello vinculado a la conducta ética y responsable del ciudadano para consolidar un modelo democrático.

En el caso venezolano, la participación se institucionaliza en el estamento jurídico legal y constitucional, participar es un deber y un derecho de todo ciudadano (Ver: Preámbulo, Artículos 5, 62, 67, 7 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999). La participación también se erige como una norma base de los Consejos Comunales, constituyéndose éstos en el amalgamamiento de las organizaciones comunitarias, grupos sociales, ciudadanos y ciudadanas, que hacen vida en una localidad geográfica y culturalmente determinada; y que permite al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de la comunidad, en la construcción de una sociedad fundada sobre los valores de equidad y justicia social (Ley de los Consejos Comunales, 2006).

Aunque la consolidación del modelo democrático venezolano ha beneficiado el empoderamiento de las comunidades, la capacidad de gestionar la comunidad depende de la capacidad práctica de las organizaciones comunitarias y de los ciudadanos que la integran; es decir, del desarrollo y aplicación de conocimientos, habilidades y competencias para tomar decisiones sobre su propio futuro. En síntesis, se puede afirmar que el basamento de los Consejos Comunales es la participación, la organización comunitaria y la gestión de intereses colectivos desde el consenso de los ciudadanos que lo integran; por ende, la estrategia gerencial más relevante es la movilización ciudadana, su organización y posterior gestión de los procesos y proyectos de desarrollo local.

La dimensión territorial de los Consejos Comunales es la comunidad, entendida esta como el conjunto de ciudadanos que hacen vida en una región geográfica y culturalmente determinada, por ende, el desarrollo comunitario se produce en una localidad. Es por ello que en este artículo se vinculan las categorías de desarrollo comunitario y local.

La vinculación entre los fenómenos participación, organización comunitaria, gestión comunitaria y desarrollo local como categorías y procesos han sido ampliamente tratados. El concepto más general, relaciona la integración de lo individual con lo colectivo, ciudadanos involucrados con la toma de decisiones sobre proyectos y programas de desarrollo a gestionar y ejecutar en su entorno y que afectan su realidad.

Esto demuestra lo importante que es potenciar la comunidad a través del empoderamiento de sus organizaciones, entendiendo que las comunidades son el eje del tejido social y cultural de la sociedad; empoderar es un mecanismo de incremento y fortalecimiento de las capacidades de gestión de una comunidad. En tanto que, potenciar significa aumentar las competencias comunales para gestionar y ejecutar proyectos de desarrollo; para lo cual se requieren más conocimientos, y una mayor y mejor organización fundamentada sobre valores éticos y moral cívica, entre los que se pueden mencionar: la convivencia, la corresponsabilidad, la equidad y la confianza mutua, así como, el compromiso de todos los miembros de la comunidad para ejercer la acción participativa en pro de la gestión del desarrollo comunitario (Bartle, 2000).

De este modo, se incorpora también la categoría de valores éticos debido a que hablar de valores significa hablar de las pretensiones, intereses e ideales de los individuos que al unirse con otros, crean normas de comportamiento, sean éticas, jurídicas, religiosas o de trato social. Los grupos sociales se caracterizan e identifican como tales no solo por sus particularidades étnicas, sino por sus valores, es decir, por sus ideales y los intereses que comparten como comunidad (Webster, 2006). Catalogando de este modo las implicancias de los valores éticos se puede concluir que son justamente los valores éticos ciudadanos y comunitarios los que impelen en el marco de la trama cultural al ejercicio de la acción participativa en pro de la búsqueda del bienestar del colectivo.

En este orden de ideas, este ensayo tiene el objetivo de proponer una serie de estrategias gerenciales fundamentadas en valores cívicos que contribuyan y que impulsen el fortalecimiento de las capacidades de gestión comunitaria para el desarrollo local. En tal sentido, se presentan estra-

tegias dirigidas a la organización comunitaria para su movilización y otras dirigidas a la adquisición de conocimientos sobre planificación y gestión de los proyectos y programas, la implementación de mecanismos de intervención en redes y evaluación continua de los proyectos comunitarios, todo ello, acompañado de mecanismos de justicia comunitaria para el ejercicio de la contraloría social como un principio ético y valor moral fundamental.

### **La gestión comunitaria para el desarrollo comunitario local**

En este artículo se está tratando el término desarrollo comunitario vinculándolo al desarrollo local, sin embargo, -y a objeto de evitar confusiones- se considera necesario precisar conceptualmente los términos para su mayor comprensión en el marco de este ensayo.

Vázquez (1998) define Desarrollo Local como un proceso que se da en un territorio que se determina según el modo en que es percibido el fenómeno “desde afuera y desde arriba”, el autor explica que dependiendo de donde se ubique el observador se define cuál es el ámbito local. Ajustando la clasificación del autor a la organización política administrativa venezolana, el estado sería lo local si se observa desde el país, el municipio se consideraría como local si se aprecia desde el estado, y la comunidad sería lo local si se mira desde el municipio. En el caso venezolano, las comunidades son la base del desarrollo nacional al incorporarse al sistema nacional de planificación a través de la creación y gestión de los Consejos Comunales, entidad que agruparía todas las organizaciones comunitarias. Es por ello necesario precisar que es el desarrollo comunitario.

Para Porzecanski (1993, citado por Nogueiras, 1996: 45), el desarrollo de la comunidad es “el conjunto de acciones destinadas a provocar un cambio orientado de conductas a nivel de un microsistema social participativo y que signifique una etapa más avanzada de progreso humano”. En tal sentido, para lograr el desarrollo de la comunidad se requiere de un proceso de organización, de autogestión y gestión del ámbito comunitario y del ámbito local y regional en el cual tiene influencia e influye a la comunidad.

La gestión comunitaria esta relacionada al empoderamiento de las comunidades, es decir, la capacidad que tienen las comunidades para administrar, operar y mantener los servicios con criterios de eficiencia y equidad tanto social y pública (Velasco y Arellano, s.d.), Para que se de la gestión comunitaria se tiene que dar la autogestión como

un proceso embrionario. Brivio (2004) explica ampliamente este fenómeno indicando que:

... la autogestión es la gestión de la comunidad que ocurre como consecuencia de transformar la espiral descendente de la pobreza en espirales ascendentes de desarrollo. La fuente de la autogestión comunitaria es el cambio de una visión fatalista de la pobreza, sólo como suma de carencias, a una visión esperanzadora, como generadora del impulso necesario para el desarrollo.

Se recuerda nuevamente el fin de la ética que es la búsqueda de la felicidad y la ética cívica que en este caso debe formarse y consolidarse como un modo de consecución del ideal del ciudadano en la búsqueda de las mejores condiciones sociales cimentadas sobre valores individuales y sociales en positivo y en pro del bienestar común desde la libertad individual para escoger lo que es mejor para sí mismo y para todos.

Es por ello que se parte de la premisa de que todo proceso de gestión que se propicie en la comunidad y cuyo objeto sea el bienestar colectivo inmediato, mediato o final, es un proceso de gestión para el desarrollo comunitario local, proceso que requiere de la aprehensión e implementación de estrategias gerenciales de parte de sus integrantes, que en el caso de los Consejos Comunales, deben movilizar y organizar a los ciudadanos y, por otro lado, desarrollar competencias para la intervención en redes, planificación, ejecución y evaluación de programas y proyectos, de igual modo hacer ejercicio de la contraloría social en el marco de la justicia comunitaria y necesariamente de la aprehensión de conocimientos mediante el aprendizaje organizacional.

### **Estrategias gerenciales para el desarrollo comunitario local**

Las estrategias gerenciales en el marco de un Consejo Comunal requieren del liderazgo comunitario y de las estrategias orientadas a la movilización. Bartle (2000) menciona tres que agrupan un conjunto de actividades que buscan fortalecer la participación ciudadana y a la comunidad apoyándose en los valores éticos de corresponsabilidad, convivencia, equidad y el respeto a la divergencia de ideas y fundamentalmente en la democracia como valores cívicos, aunado a una conducta ética de los líderes comunitarios que en este caso son quienes tienen la responsabilidad de organizar la ciudadanía y proveerlos de los mejores escenarios para la participación exitosa. A continuación se resumen las estrategias gerenciales expuestas por el autor.

Promoción de la participación comunitaria (incluyendo el ciclo de movilización).

Gestión comunitaria (entendido como el adiestramiento en gestión para la organización y estructuración institucional).

Promoción de un entorno favorecedor (incluyendo las condiciones gubernamentales o no gubernamentales que rodean e influyen a las comunidades).

Para el éxito de estas estrategias y el mayor fortalecimiento de los Consejos Comunales, se recomienda la implementación de estrategias dirigidas al aprendizaje y aprehensión de métodos y herramientas útiles para la gestión comunitaria.

Al respecto la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (2004) propone cinco estrategias gerenciales que guían el proceso de gestión comunitaria. Las estrategias se resumirán a continuación y se mencionarán los valores que acompañan a cada una de ellas.

- **Estrategia de formación participativa.** Como mecanismo para alcanzar conocimiento. Los valores asociados son los de la democracia participativa, la convivencia y la participación.
- **Estrategia de intervención en red:** las redes son sistemas vivientes que se encuentran en permanente transformación y movimiento dentro de estructuras multidimensionales que dan paso a diversas miradas horizontales y complementarias. Las redes sociales se construyen como un mecanismo de vinculación entre los distintos sujetos, en las que se produce un proceso continuo de interacción y negociación para la construcción social. Las redes pueden ser:
  - **Primarias:** corresponden a la suma de las relaciones que los individuos perciben como significativas y están fundadas en los vínculos personales: la familia, amigos y comunidad.
  - **Secundarias:** son las relaciones que se suscitan en el mundo exterior o sistema complejo en el que se desenvuelve. En este tipo de redes se construyen lazos, relaciones guiadas por los valores de autoayuda, cooperación y solidaridad. Dentro de esta asociación de redes es posible contemplar diversos grupos: comunitarios, recreativos, organizaciones religiosas, laborales o de estudio.
  - **Institucionales:** son aquellas redes orientadas a la ejecución de acciones para satisfacer necesidades a las que las redes primarias no alcanzan a responder, este es el caso de las organizaciones constitui-

das para objetivos específicos y que generalmente están insertas dentro de otros organismos.

- **Estrategia de construcción de conocimiento:** a partir de la interacción dialéctica entre el yo y los otros. El valor es el aprendizaje producto de la intersubjetividad permanente y es consecuencia de las experiencias de cada sujeto en la construcción de la realidad.
- **Estrategia de justicia comunitaria:** es el tratamiento de los conflictos que se desarrollan al interior de la organización y que puede afectar las relaciones interpersonales o intergrupales. Los mecanismos de justicia comunitaria son la base para el ejercicio de la contraloría social que exige el marco legal venezolano.
- **Estrategia de evaluación continua:** esta estrategia permite conocer qué se requiere o qué fase se adelanta en cualquier proyecto comunitario que se este ejecutando. Permite obtener información estructurada para la toma de decisiones.

Para que las estrategias puedan implementarse, es conveniente establecer fases en el proceso gerencial que respeten el modelo de gestión establecido por la propia comunidad y permitan la confluencia de distintos actores. La Confederación Colombiana de Comercio (2004), en el Manual de Gestión Comunitaria, propone lo siguiente:

- **Fase de Gestión:** Se recomienda realizar un estudio de factibilidad y viabilidad del contexto comunitario que determine factores claves de éxito o nudos críticos necesarios de atacar, así como a los actores que pueden intervenir positiva o negativamente en el proceso que se adelante.
- **Fase de levantamiento de información sociodemográfica:** para determinar las potencialidades sociales y personales con las que cuenta la comunidad, las necesidades de servicios según características poblacionales y demandas sentidas y objetivas.
- **Fase de sensibilización entre los líderes comunitarios y los demás integrantes de la comunidad:** con el objeto de propiciar la cercanía y el conocimiento de los miembros de la comunidad, sus intereses, necesidades, potencialidades y posibles aportes.
- **Fase de diagnóstico:** que arroje información sobre problemas que afectan a la comunidad, alcances del mismo, niveles de afectación en caso de ser una situación negativa a resolver. En estos diagnósticos deben participar todos los miembros de la comunidad debido a que es el primer paso para iniciar transformaciones positivas.

- **Fase de planificación participativa:** garantiza el compromiso y responsabilidad con el mismo. Diseñar un plan, implica formación y capacitación de los actores comunitarios para poder asumir eficazmente su misión.
- **Fase de gestión del plan:** esta fase debe hacerse de modo que participe activamente toda la comunidad organizada, ya que es esta la que tiene la responsabilidad de llevar a cabo las actividades y acciones para lograr las transformaciones que se han propuesto.
- **Fase de proyección de sostenibilidad:** vinculada con la construcción continua para el presente y el futuro de los grupos sociales y comunitarios, por tanto los beneficios tienen que responder a procesos de crecimiento del capital social latente en las comunidades como fuerza potencial y activa para las transformaciones sociales.
- **Fase de sistematización vinculada a las estrategias de investigación y evaluación:** Hace énfasis en los análisis, reflexiones y aprendizajes producto de las vivencias cotidianas y el aprendizaje adquirido durante el proceso de participación.

### Valores éticos asociados a las estrategias gerenciales

Se considera necesario fortalecer la incorporación de los valores y la ética en la implementación de las estrategias antes reseñadas. Los valores son un elemento integrador de cualquiera estrategia gerencial que se intente implementar en una organización. Codina (2006: 2) afirma acertadamente que: “Una organización bien dirigida tiene un propósito que la guía y una escala de valores que todos conocen y practican con orgullo”.

Cabe recordar que los valores establecen normas de comportamiento en la medida en que son compartidos por muchos individuos; entre estas normas están las de orden ético. Por otro lado no existen valores correctos debido a que por las características subjetivas de los grupos humanos, no pueden interpretarse como buenos o verdaderos, a decir de Webster (2006) el estado ideal no puede ser impuesto, sino surgir de los mismos intereses de los grupos, que varían de uno a otro. Es decir, los valores son cambiantes. No solo entre distintas sociedades, sino al interior de las mismas. Es por ello que se puede afirmar que los valores responden a modelos sociales particulares.

Webster (op. cit., 306) explica que el marco de referencia de la moral y los valores es la ética, la cual busca que las

personas actúen guiadas por principios universales que ha hecho suyos y no por coacción externa. Para lograr esto los sujetos deben realizar esfuerzos prácticos encaminados a la realización de valores. La ética lleva a actuar según lo que esta “bien”, lo que es justo y por tanto a lo que es moral, siendo así para concretar que es lo “bueno”, se puede influir en el comportamiento de las personas orientándolo hacia el bien, pero no mediado por intereses individuales, sino en la búsqueda de normas y principios con validez universal. De allí se puede hablar de comportamiento moral, ya que este está vinculado con las necesidades y beneficios sociales y puede ser evaluado socialmente. La ética es la búsqueda racional del buen vivir (Hernández, 2006).

El valor posee un ámbito histórico social y se materializa en función de las condiciones concretas de existencia de los individuos y de sus necesidades. A partir de esto se establecen principios o normas, puntualizaciones que tienen como propósito regular el comportamiento de los sujetos de acuerdo con las necesidades de la comunidad, y para mayor claridad, se puede precisar que al conjunto de esos principios o normas de acción destinados a regular las relaciones de los seres humanos en sociedad se le denomina moral, y el vínculo que se establece entre esta y la persona es la conciencia moral, juez interno que hace la valoración de las acciones en función de las normas que conoce y reconoce como obligatorias (Mora, 2006: 307).

En el caso de los Consejos Comunales y de las estrategias ya expuestas, el liderazgo compartido y los valores individuales y organizacionales son determinantes del éxito de la institución, valores como la honradez, la responsabilidad, el respeto y la solidaridad sostienen la conducta ética, determinante para derrotar el fantasma de la corrupción que ensombrece a la gestión de la cosa pública.

En este caso, los valores éticos se constituyen en la principal herramienta gerencial, debido a que son los principales impulsores del comportamiento en las organizaciones, determinando la conducta de los miembros; si bien los valores son producto de toda la experiencia vital del individuo en sociedad, los mismos pueden redimensionarse o aprenderse en el entorno organizacional debido a la interacción con otros sujetos y formas de comportamiento. Cabe recordar que los valores se identifican mediante conductas específicas, las conductas que socialmente son determinadas como favorables son reforzadas, de allí que se constituya una cultura organizacional enmarcada en los valores sociales producto de la interacción.

El Artículo 3 de la Ley de los Consejos Comunales menciona los principios que rigen la acción de estos órga-

nos, los cuales son: la corresponsabilidad, la cooperación, la solidaridad, la transparencia, la rendición de cuentas, la honestidad, la eficacia, la eficiencia, la responsabilidad social, el control social, la equidad, la justicia y la igualdad social y de género, a esto se puede agregar la sustentabilidad. Todo proceso que se inicie en el marco de acción de un Consejo Comunal deberá estar regido por estos principios y valores éticos.

## Consideraciones finales

A título de corolario, se debe considerar que:

El desarrollo nacional es un fenómeno complejo que involucra múltiples procesos sociales, económicos, territoriales, ambientales, políticos, culturales, históricos, de relaciones internacionales y de todo aquello que atañe al ser humano.

- El hombre es un recurso estratégico para el desarrollo, como principio y fin, y como sujeto y objeto. Es importante que en el marco de los Consejos Comunales el valor de la identidad nacional y personal se fortalezca ya que redimensiona el Ser, y rescata la autoestima del hombre.
- La definición de desarrollo comunitario se aborda desde la integralidad de las comunidades comprometidas en procesos de transformación mediante la identificación (por sus miembros) de sus necesidades y la asunción de sus responsabilidades para con el logro de su propio desarrollo. El desarrollo comunitario se afianza en la participación ciudadana y en la organización comunitaria.
- La participación es un proceso de autogestión y de formación continua imbricada en la dialéctica de las redes sociales. La participación está fundamentada en los valores cívicos individuales en pro de la búsqueda del bienestar individual y colectivo mediante el cumplimiento de valores éticos y las normas formales e informales que reflejan los valores morales de la sociedad.
- Debido a la reciente data de creación y a la cantidad de Consejos Comunales que eventual y finalmente se registren en la Comisión Local Presidencial del Poder Popular –dieciocho mil trescientos veinte Consejos Comunales en todo el país, y cerca de cinco mil en proceso de constitución- (Últimas Noticias, 07/04/2007), es importante que se fortalezcan los procesos de autoformación y aprendizaje organizacional y si los mismos se cimientan sobre los valores

positivos del venezolano, el proceso de afianzamiento está garantizado al hacerse eco de la realidad social, histórica y cultural de nuestra nación.

- Para la organización y fortalecimiento de los consejos comunales se requiere de la implementación de estrategias gerenciales fundamentadas en valores cívicos que contribuyan y que impulsen el fortalecimiento de las capacidades de gestión comunitaria para el desarrollo local. Los mismos están normados por el marco legal venezolano como un mecanismo de afianzar la democracia participativa para la búsqueda de la mayor felicidad posible –desarrollo–.
- Las estrategias gerenciales para la gestión comunitaria a aplicar en los Consejos Comunales deben cimentarse en la corresponsabilidad, la cooperación, la solidaridad, la transparencia, la rendición de cuentas, la honestidad, la eficacia, la eficiencia, la responsabilidad social, el control social, la equidad y la justicia e igualdad social y de género. Estos son principios básicos democráticos que deben ser fortalecidos mediante la formación y consolidación de una cultura cívica.
- Es importante que todos los ciudadanos asumamos como una estrategia gerencial personal la participación en nuestras comunidades para la organización y consolidación de los Consejos Comunales, para que cada quien desde sus capacidades fortalezca la gestión de estas organizaciones en pro del desarrollo local y nacional.

## Referencias

- BARTHE, P. (2000). **Cultura y Animación Social. Un poco de Teoría Sociológica Para el Trabajador Sobre el Terreno.** Disponible en: <http://www.scn.org/mpfc/modules/emp-cus.htm> [Consulta: 2005, Noviembre 02].
- BRIVIO BORJA, A. (2004). **La autogestión comunitaria.** (Documento en Línea). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/autogestcomuni.htm> [Consulta: 2007, Julio, 07].
- CASILLA, D. (2003). **Tecnología Educativa para la Participación Comunitaria.** Tesis Doctoral. Trabajo No Publicado, Doctorado en Ciencias Humanas. LUZ.
- Codina, A. (2006). **Los Valores como Herramientas Gerenciales.** (Documento en línea). Disponible en: [www.degerencia.com/articulo/los\\_valores\\_como\\_herramientas\\_gerenciales/imp](http://www.degerencia.com/articulo/los_valores_como_herramientas_gerenciales/imp) [Consulta: 2007, Junio, 28].
- CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE CÁMARAS DE COMERCIO (2004). **Manual de Gestión Comunitaria.** (Documento en línea). Disponible en: <http://www.oim.org.co/anejos/documentos/publicaciones/libro78.pdf> [Consulta: 2005, Julio 20].
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1999). Gaceta Oficial Nro. 5.453 Extraordinaria del 24 de marzo. Caracas: M.J. Editores C.A.
- FUENTES MORA, S. (2006). *La Ética Profesional frente a la Ética General.* En: **Ética actual y Profesional. Lectura para la Convivencia Global en el Siglo XXI.** pp. 305-324.
- HERNÁNDEZ BAQUEIRO, A. (2006). **Ética y Derechos Humanos.** En: *Ética actual y Profesional. Lectura para la Convivencia Global en el Siglo XXI.* pp. 129-152.
- ÚLTIMAS NOTICIAS (2007). (Documento en Línea). Disponible en: <http://revolucao.wordpress.com/2007/04/08/consejos-comunales-han-sido-una-experiencia-exitosa/>. [Consulta: 2007, Junio 20].
- LEY DE LOS CONSEJOS COMUNALES (2006). **Colección Textos Legislativos.** Caracas: Ministerio de Información y Comunicación.
- NOGUEIRAS, L. (1996). **La Práctica y la Teoría del Desarrollo Comunitario.** Descripción de un Modelo. Madrid: Narcea.
- SÁNCHEZ, E. (2000). **Todos por la Esperanza.** s/edit.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1998). *Desarrollo endógeno. Conceptualización de la dinámica de las economías urbanas y regionales.* En: **Cuadernos del CENDES.** Año 15. Nro. 38, Segunda Época, mayo – agosto. pp. 45-65.
- VELASCO, J. A. Y ARELLANO, E. (s.d). **Gestión Social: Conceptos, Operación y Dinámica.** (Documento en línea). Disponible en: <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/050824064920.pdf> [Consulta: 2007, Julio, 04].
- WEBSTER, A. (2006). **Valores Éticos Empresariales.** En: **Ética actual y Profesional. Lectura para la Convivencia Global en el Siglo XXI.** pp. 353-373.