



## LA TOMA DE DECISIONES EN ORGANIZACIONES COMUNALES: UNA VISIÓN DESDE LA COMPLEJIDAD

Páez Crespo Omaira<sup>1</sup>, Jiménez de Najul Victoria<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Alcaldía del Municipio Iribarren. Barquisimeto estado Lara, Venezuela.

<sup>2</sup>Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA) Cabudare estado Lara-  
Venezuela.

[omairapaez25@hotmail.com](mailto:omairapaez25@hotmail.com)

**ASA/EN-2017-03.**

**Recibido: 03-07-2017**

**Aceptado: 08-10-2017**

### RESUMEN

La intencionalidad de la investigación es develar una visión desde la complejidad para explicar la toma de decisiones en organizaciones comunales, es decir, la realidad y la construcción de conocimiento de acciones, interacciones en constante diálogo, donde los opuestos son vistos como un todo sobre la premisa del desorden creador y la linealidad para el estudio del mundo fenoménico signado por el carácter hologramático. El escenario empírico lo constituye el Consejo Comunal El Ujano II de la Parroquia Santa Rosa, Municipio Iribarren, Estado Lara. Como método Teoría Fundamentada desde la perspectiva que propone la construcción interpretativa, según la cual se retoman las ideas originales de la propuesta Glaser-Strauss y se les incorporan las explicaciones de los sentimientos de los individuos a medida que experimentan un fenómeno o proceso y las creencias y valores del investigador. Las técnicas de recolección de información vienen dadas por la observación y entrevistas a profundidad. Las categorías que emergieron fueron: toma de decisiones consensuada, líder comunal y competencias para la gestión comunitaria. Entre los hallazgos destacan la organización comunal como sistema dinámico y complejo conformado por múltiples entidades y procesos interrelacionados, grados de incertidumbres y multidimensionalidad del ser humano integrado y adecuado en la construcción diaria del consenso para la toma de decisiones y accionar comunal.

**Palabras Clave:** Toma de decisión, organizaciones comunales, complejidad.



## DECISION-MAKING IN COMMUNITY ORGANIZATIONS: A VISION FROM COMPLEXITY

### ABSTRACT

The intentionality of the research is to reveal a vision from the complexity to explain the decision making in community organizations, that is to say, the reality and the construction of knowledge of actions, interactions in constant dialogue, where the opposites are seen as a whole on the premise of creative disorder and linearity for the study of the phenomenal world marked by the hologrammatic character. The empirical scenario is constituted by the El Ujano II Communal Council of Santa Rosa Parish, Iribarren Municipality, and Lara State. As a method Theory Grounded from the perspective proposed by the interpretative construction that proposes the interpretative construction, according to which the original ideas of the Glaser-Strauss proposal and explanations of the feelings of individuals are incorporated to the extent that they experience a phenomenon or process and the beliefs and values of the researcher. The techniques for gathering information come from observation and in-depth interviews. The emerging categories are consensual decision-making, the community leader and competencies for community management. Among the findings, the communal organization stands out as a dynamic and complex system made up of multiple entities and interrelated processes, degrees of uncertainty and multidimensionality of the integrated and adequate human being in the daily construction of consensus for decision-making and community action.

**Keywords:** Decision making, community organizations, complexity.



## INTRODUCCION

Las organizaciones comunales están conformados por grupos de personas que permanentemente se reúnen para tratar, intercambiar y confrontar diversos temas de interés comunitario, entre ellos problemas de carácter social, cultural, económico, político, productivo y otros que afecta a su comunidad, con el fin de buscar soluciones con base en el tomar decisiones por parte de los miembros de la organización, compartiendo roles, tareas y funciones, cuyos procesos generan una realidad compleja.

En mismo orden de ideas, Elkin (2009), considera las organizaciones sociales, un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sin razón, armonías y disonancias, en cuyas relaciones operan fuerzas en un sentido complementario y divergente, donde importa tanto los objetivos comunes como el sentido emergente de las interacciones de grupos; teniendo que ver lo complejo con el accionar en un ambiente incierto y cambiante. Indagar la complejidad posibilita comprender el desorden creador en las comunidades.

Junto a ello, el eje que dinamiza la realidad organizacional viene dado por el Talento Humano tradicionalmente estudiado en el ámbito de las organizaciones con fines de lucro. Hoy por hoy hay una vertiente que redimensiona su foco de interés hacia las organizaciones comunitarias como es el caso en Venezuela de los Consejos Comunales. Su estudio abre un camino para entender al hombre en su multidimensionalidad; la propia y la que forma junto a sus vecinos con quienes convive y trabaja en conjunto para mejorar la calidad de vida apuntando al bien común; al respecto Sánchez (2014) sostiene:

Sus integrantes son seleccionados en el seno comunitario, quedando a discrecionalidad del elector la apreciación de la capacidad administrativa y gerencial del elegido.

Con el agravante, que los integrantes deben tomar decisiones, que no solo dependerán de cuestiones racionales, sino también de la percepción en el que influyen los factores subjetivos, culturales, donde está inserto el libre ejercicio de un poder. (p. 71)



La autora destaca, la discrecionalidad que queda al elector de apreciar las capacidades administrativas y gerenciales de los voceros y voceras electos para conformar el consejo comunal; lo que produce una participación altamente heterogénea de actores sociales al momento de tomar decisiones, no solo en aspectos racionales sino también en factores subjetivos y culturales.

El buen desempeño del mismo va a depender de la capacidad administrativa y gerencial, coordinación de todos los elementos intervinientes en el sistema, el grado de compromiso, la ética y la responsabilidad que tengan todos los integrantes de la comunidad y no de su estructura de funcionamiento como tal.

Cabe destacar que los Consejos Comunales no poseen las mismas características de las grandes empresas, pero requieren poder cumplir con los retos que tienen estas organizaciones en el bienestar social de la comunidad que vienen a representar la profundización y posibilidad de un cambio paradigmático en el campo de las políticas del desarrollo social, su razón es ser un mecanismo de participación vinculada

con diversas áreas de acción política, económica, social, territorial y cultural bajo el marco de la normativa jurídica.

Representan a la comunidad organizada ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y la ejecución de sus proyectos, para lograr una mejor calidad de vida mediante la participación ciudadana que se convierte en la fortaleza para la búsqueda de soluciones a los problemas comunitarios.

En cuanto a este último aspecto hay una construcción conjunta que ciertamente se remite al plano de la participación pero existe implícitamente un proceso que la posibilita y es la toma de decisiones definida como el corazón mismo de la participación que hacen los individuos y los grupos. Es el timón y la brújula de las comunidades y la enorme importancia de ellas radica en las consecuencias que producen sobre ella misma. Que la convierten en un proceso infinito y omnipresente en la vida del hombre.

La relevancia de la toma de decisiones está no sólo en alcanzar el objetivo propuesto por la organización sino en los efectos colaterales en un momento determinado, al respecto



Ariño (2014) sostiene “resulta que nuestras decisiones además de lograr o no lo que pretendíamos tienen otras consecuencias que no habíamos previsto” (s/p)

Al respecto, se considera importante que la comunidad disponga de su tiempo para obtener todos los elementos necesarios para la toma de decisiones y evaluar las alternativas y las consecuencias de cada opción con el fin de minimizar resultados no deseados, basados en los valores compartidos que conforman su cultura como grupo organizado.

En atención a esta afirmación un vocero del consejo comunal sostiene “La toma de decisión esta normada pero como toda asamblea puede ser manipulada o no de acuerdo a los intereses, allí es donde voy con la toma de decisiones justa y es que vaya dirigida a resolver los problemas grupales que en este caso colectivos, esos problemas colectivos también redundan en lo individual”

En atención a este último se debe tomar en cuenta que el talento humano de las comunidades está compuesto por un mundo de subjetividades interpersonales que

afecta la toma de decisión a la par de no existir una prioridades de valores que establezca cuáles son los valores más importantes ni comparables por caso presentado, tampoco son comparables, por caso, la justicia respecto de la libertad o la igualdad. Sus relaciones se esclarecen a la luz de situaciones concretas.

Al respecto, es necesario comprender según Morín (1990) “que los seres humanos, la sociedad, las organizaciones son máquinas no triviales”, si bien es cierto, con la información de entradas y salidas se puede predecir comportamientos, no es menos cierto que se buscan métodos diferentes en el momento en que se constata que no se puede llegar a las metas; por lo que importa es lo que sucede en el momento en que llega la crisis, que llega la decisión, en que la situación no es normal, por lo cual se actúa de una manera que no puede predecir.

En este sentido, la complejidad permite estar atentos y prudentes a no creer que lo que sucede ahora continuara indefinidamente y estar conscientes de que lo que sucede en el mundo y en la vida es inesperado,



despertar de esa normalidad aparente conlleva a tener un pensamiento complejo, sobre todo en situaciones que sobreviene lo inesperado o lo incierto, es decir, cuando aparece un problema importante.

## **Intencionalidad de la Investigación**

### **Intencionalidad General**

Develar una visión desde la complejidad para explicar la toma de decisiones en organizaciones comunales (Consejo Comunal El Ujano II, Parroquia Santa Rosa, Municipio Iribarren, Barquisimeto, Estado Lara).

### **Intencionalidades Específicas**

1. Interpretar los componentes esenciales que sustentan la toma de decisión en las organizaciones comunales.
2. Comprender la percepción de los actores en su rol para la toma de decisiones en las organizaciones comunales
3. Generar una aproximación teórica del proceso de toma de decisiones en organizaciones comunales desde la complejidad

## **METODOLOGÍA**

La complejidad del objeto de estudio lleva a concordar con las afirmaciones de González (2007) "Es imposible hablar de complejidad en abstracto. Las características generales de un sistema complejo deben adquirir valor heurístico para construir conocimiento en el campo concreto en el cual se trabaja" (p. ix).

Por ello dentro de la cultura cualitativa de investigación se recurre al paradigma construccionista-interpretativo que lleva a ver el conocimiento como una producción y no como una mera linealidad que cobra sentido frente al investigador; el conocimiento es una construcción.

En consecuencia la investigación epistemológica, ontológica y teóricamente asume la realidad como compleja. Ontológicamente la investigación consideró que la realidad es creada por el investigador con base en el compartir elementos consensuales presentes en la cultura. Así, la intersubjetividad se hace presente y foco de interés, en palabras de Morín (1990) lleva a estar de acuerdo con la siguiente afirmación "lo que me interesa es el fenómeno multidimensional y no la disciplina que recubre una dimensión



de ese fenómeno” (p.84) el autor sugiere la necesidad de una mirada que vaya más allá de las disciplina que apunte a un lenguaje común donde quepa la intersubjetividad, que dé sentido universal al conocimiento que de allí derive.

#### El Método Teoría Fundamentada

La teoría fundamentada es la teoría derivada de datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de investigación, caracterizada por la fundamentación de conceptos en datos y la creatividad de los investigadores, basándose en el pensamiento crítico y creativo, en la ciencia y en el arte del análisis.

En este sentido, el investigador para promover el pensamiento creativo como analista debe estar abierto a múltiples posibilidades, hacer uso de múltiples formas de expresión para estimular el pensamiento, utilizando formas no lineales del pensamiento tales como ir hacia atrás y hacia adelante y darle vueltas al tema para lograr una nueva perspectiva, divergir de las formas normales de pensamiento y trabajo también para conseguir una nueva perspectiva, confiar en el proyecto y no atemorizarse, no tomar

atajos sino ponerle energías y esfuerzos disfrutando mientras ejecuta.

La teoría fundamentada en los datos exige mirar de manera retrospectiva y analizar las situaciones críticamente, reconociendo la tendencia a los sesgos y pensar de manera abstracta, ser flexible y abierto a la crítica constructiva, teniendo sensibilidad a las palabras y acciones de los que responden las preguntas de manera flexible y creativa, siempre pensando acerca de los datos y del mundo en que se viven, teniendo la capacidad de cuestionar y salir con facilidad de lo que se ve y escucha y elevarse al nivel abstracto y regresar a moverse a nuevamente nivel de los datos.

Es importante destacar como componentes básicos de la investigación que los datos provenientes de las entrevistas, los procedimientos para interpretar y organizarlos, conceptualizar y reducirlos, elaborar categorías en términos de sus propiedades y dimensiones y relacionarlos por medio de una serie de oraciones proposicionales, teniendo en cuenta que conceptualizar significa reducir, elaborar y relacionar los datos



(codificar), así mismo otros procedimientos a utilizar son las escrituras de memorándum y los diagramas como parte del proceso analítico.

En tal sentido, una vez precisados los argumentos entorno a la postura epistemológica para construir conocimiento sobre la toma de decisiones en el Consejo Comunal El Ujano II desde una visión compleja y dar respuesta a las interrogantes de investigación: ¿Qué visión desde la complejidad emergerá para explicar la toma de decisión en organizaciones comunales? ¿Cuál es la percepción de los actores de su rol en de la toma decisiones? ¿Qué aspectos condicionan la toma de decisión dentro de la organización comunal?, me apoyé en las propuestas metodológicas que hacen Strauss y Corbin (2002) en la Teoría Fundamentada, método con suficientes herramientas que permiten pensar la realidad social y estudiarla, con el fin último de formar una teoría sustantiva, para ello, el apoyo en todo un proceso analítico por medio del cual se fragmentan, conceptualizan e integrar los datos, relacionando las propiedades y dimensiones mediante el

ordenamiento de datos en categorías discretas.

Teniendo en cuenta que las propiedades son las características o atributos de una categoría y las dimensiones representan la localización de una propiedad durante un continuo o rango.

El procedimiento no lineal seguido en esta investigación se esquematiza de la siguiente forma:

El Escenario Empírico: Consejo Comunal El Ujano II, ubicado en la Parroquia Santa Rosa, Barquisimeto, Estado Lara. Comunidad organizada de larga trayectoria.

Las Técnicas de Investigación Social: Remite principalmente a la entrevista en profundidad, según Taylor y Bogdan (1990) "son reiterados encuentros cara a cara dirigidos hacia la comprensión de la perspectiva que tienen los informantes respecto a sus vidas, experiencias o situaciones, tal como la expresan en sus propias palabras" (p.101) implica una conversación y no un intercambio de preguntas y respuesta. Junto a la entrevista los memorándum que son "notas operacionales contentivas de comentarios sobre el procedimiento y



recordatorios de relaciones entre las categoría "Strauss y Corbin (ob. cit, p.236). La finalidad de ellos es que permiten expresar reflexiones y análisis de lo observado, tales como puntos críticos, apuntes sobre relaciones entre categorías, ayudan a la construcción de la teoría sustantiva.

Técnicas de Análisis: el microanálisis, lectura detallada de las entrevistas para descubrir conceptos y relaciones. En esta etapa el criterio definitivo para determinar si el proceso de recolección de datos puede finalizarse es la saturación teórica, es decir, en el análisis de los datos no emergieron propiedades y subcategorías nuevas. En esta etapa elaboré los códigos abiertos que son fracciones del discurso.

Proceso de Codificación Axial, Iniciado seguido a la realización del microanálisis, donde pude formar familias de códigos (Anexo 3) establecidos con base a su poder de definir el concepto que los agrupa.

Comparación Constante, para garantizar la densidad de las categorías que emerjan por medio del muestro teórico. Este proceso garantiza la validez de los hallazgos. Elaboración de categorías

preliminares que se sometieron a un proceso de reducción e integración para generar las categorías finales.

Las Categorías, se relacionan con sus subcategorías para dar explicaciones más precisas en este paso se inicia el proceso de construcción de la interpretación.

Integración Central, aquí se completan las estructuras emergentes en la categoría central. Para llevar la investigación aún nivel más abstracto y representativo de la codificación abierta y axial, es decir generar el hilo conductor del discurso para generar teoría sustantiva.

Construcción de la Interpretación sobre la toma de decisiones en organizaciones comunales: una visión desde la complejidad.

### Categorías y Subcategorías

A continuación se especifican las categorías y sus subcategorías producto del microanálisis.

Categoría: La Toma de Decisiones Consensuadas

Representa el consenso de todos los miembros del consejo comunal para la



toma de decisiones, basada en la visión conjunta de la realidad comunal, con objetivos claros para la resolución de los problemas, armonización de pensamientos y nucleado de emociones e intereses individuales y colectivos.

Sub Categoría: Multidimensionalidad del Ser Humano.

Constituye la multidimensionalidad del ser humano, el individuo es multidimensional, es decir, posee múltiples "yoes" manifestados en dimensiones individuales y colectivas, en este sentido, las personas se incorporan al proceso de toma de decisión con intereses particulares o colectivos prefijados, siendo estos enfoques excluyentes en circunstancias comunitarias. La multidimensionalidad del ser humano lleva en sí la característica de la subjetividad, que influye en las asambleas de ciudadanos y ciudadanas al ser direccionadas con posturas sesgadas, la ardua tarea de la organización comunal se centra en buscar la armonización de todos los sentimientos y emociones personales y equilibrarlas con todos los intereses políticos, sociales, económicos particulares y colectivos existentes, luchando por trascender esos

sentimientos y posturas cerradas, con el debido respeto a las ideas, para lograr el consenso para la toma de decisión.

Sub Categoría: Participación Protagónica.

Es la participación activa de los miembros de la comunidad en las asambleas de ciudadanos y ciudadanas, forjando y actuando bajo parámetros de política comunitaria creada, que les permite identificarse con los objetivos comunes y trabajar en función a ellos.

Sub Categoría: Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

Es la asamblea de ciudadanos y ciudadanas realizada en la comunidad, normada por la Ley Orgánica de Los Consejo comunales, de donde emanan directrices legales que configuran el proceso asambleario para la toma de decisiones, establecido con un mínimo de participación del treinta por ciento de la comunidad en asamblea de ciudadanos y ciudadanas en primera convocatoria y del veinte por ciento en segunda convocatoria para darle carácter vinculante a las decisiones, abriendo estos espacios para que los habitantes accedan a la información y participen en los temas de interés comunitarios.



### Categoría Central: El Líder Comunal

El líder comunal es el factor que aglutina voluntades en torno a la toma de decisiones; es la persona con cualidades personales sobresalientes innatas, desarrolladas académicamente y por experiencias personales que le permiten influir en los demás, utilizar elementos y argumentos convincentes para los miembros de la comunidad en el análisis de las condiciones comunales para la toma de decisiones y acciones del grupo, llevando al equipo a identificarse con las metas propuestas, apropiarse de ella y trabajar arduamente por conseguirlas, aplicando estrategias y metodologías para la participación de todos en la comunidad.

#### Sub-Categoría: Ético

Es uno de los primeros ejercicios del líder como servidor social y gestor comunitario, es la claridad con la que mueve al colectivo, es individual y sin embargo se construye con el otro, el vocero-líder ético trasciende lo emocional, lo político partidista, el sectarismo, reconociendo la legitimidad del otro, aquel con el cual convive. Se deja ver lo subjetivo e intersubjetivo de cada decisión y el profundo dialogo

entre las partes con la mayor responsabilidad.

#### Sub Categoría: Motivador.

El vocero-líder constituye el motor principal para impulsar la participación de los miembros de la comunidad en las funciones y tareas a desarrollar por la organización comunal; el líder con una actitud activa y emprendedora motiva al equipo a participar activamente en diversas actividades, despertando el interés por los objetivos comunes y la integración al quehacer comunitario, logrando modular buenos equipos de trabajo identificados con metas en común, orientados a resolver los problemas comunitarios que mejoren las condiciones de vida de la comunidad.

#### Sub Categoría: Generador de Cambios.

El vocero-líder, por sus mismas características de líder motivador impulsa con su palabra y accionar los cambios en la organización para la toma de decisiones, se identifica con las metas comunes y promueve los cambios de re-direccionamiento de pensamientos movidos por intereses personales, políticos, económicos, religiosos y los re-orienta hacia los intereses comunitarios, partiendo de la esencia



del consejo comunal, promueve la construcción de políticas comunitarias que le permite integrar a todas las personas indiferentemente de sus posturas políticas partidistas o religiosas en un equipo de trabajo multidisciplinario que busque soluciones a los problemas que aquejan a la comunidad unificando elementos y criterios para atender a la comunidad tomando decisiones con sentido de justicia.

Categoría: Competencia para la Gestión Comunitaria

Es la capacidad que tiene el equipo de trabajo para desarrollar un conjunto de acciones en la organización comunal, para ello, diseñan y aplican estrategias que le permiten integrar a los miembros de la comunidad para participar en la toma de decisiones.

Sub Categoría: Consenso para la Acción.

El consenso para la acción tiene su soporte en el desarrollo de estrategias para la participación y evaluación de las mismas, fortaleciendo las áreas donde hay mayor participación comunitaria, como es el caso de las actividades culturales, espacios que se aprovechan para el desarrollo integral de la

comunidad; con la participación activa trabajan permanentemente en la unificación de pensamientos y generación de proyectos comunitarios, que puestos en marchas, involucran a la comunidad para el seguimiento y control de los mismos, uniéndose estructura y comunidad para la acción, así también la ejecución de proyectos de obras consistentes en sustitución de techos, sistema de cloacas, bacheos, entre otros, en este sentido, el informante destaca la gestión del consejo comunal en los últimos dos periodos han sido referencia de trabajo constante y transparente, dando ejemplos de que se pueden mancomunar esfuerzos sin distinción de intereses políticos, económicos, religiosos, particulares, movidos por el bien común, aprovechando los recursos y fortalezas propias de la comunidad, desarrollando acuerdos para propuestas de nuevos proyectos y designando responsables con ética para el cumplimiento de tareas y funciones, para lograr un nivel de acción de corresponsabilidad de la comunidad en la resolución de problemas, afectando positivamente la calidad de vida de los habitantes.



La acción consensuada también ha permitido discutir metodologías, diseñar instrumento diagnóstico consistente en la elaboración de mapas económicos de la comunidad, ubicación de los actores sociales, actores sociales relevantes, líderes positivos y líderes negativos, personas con disponibilidad de tiempo y sin disponibilidad de tiempo, control, evaluación y reparación de fallas por parte de miembros de la comunidad para la elaboración de planes de acción con objetivos claros y ejecutados en conjunto con la comunidad dirigiendo proyectos de solución con control y seguimiento comunal.

Sub Categoría: Poder Individual y Colectivo

Consiste en el poder que ha tenido la comunidad a nivel individual como miembro del consejo comunal y como equipo de trabajo con un liderazgo compartido para convocar, motivar, idear y proponer proyectos para la toma de decisión y su ejecución para el beneficio de la comunidad, así mismo el brindar apoyo a otros consejos comunales adyacentes, compartiendo metodologías de trabajo, instrumento diagnóstico y sistematización de

procesos, experimentadas durante la gestión comunal.

El consejo comunal ha constituido el espacio para la participación y el desarrollo personal de muchos habitantes del sector, en consecuencia los voceros están conscientes de su rol y el carácter reivindicador que tiene para la comunidad, en tal sentido, la necesidad de involucrarse con la situación comunal en todos los aspectos, apoyar las actividades y proyectos comunitarios así como la vinculación de los conocimientos y habilidades desarrolladas en los proyectos con toda la comunidad, incorporando a niños, jóvenes y adultos a los mismos, para lograr el empoderamiento de la acción colectiva como gestores sociales, en el caso del proyecto de cultura se ha logrado expandir no solo a miembros de la comunidad sino a veintiséis consejos comunales más pertenecientes tanto a la parroquia santa rosa como a otras parroquias del Municipio Iribarren.

El poder colectivo tiene como una de las mejores expresiones de su gestión la rendición de las cuentas públicas en asamblea de ciudadanos y ciudadanas para informar a la



comunidad de manera detallada como ha sido la administración de los recursos y las obras ejecutadas, con seguimiento y control tanto de la unidad de contraloría como de los miembros de la comunidad, con apertura total a la auditoría de la gestión; es lo que demuestra la transparencia de las actuaciones enmarcadas en el ordenamiento jurídico y en los principios éticos que deben guiarlos.

Sub Categoría: Aprendizaje Comunitario

Es el proceso de adquisición del conocimiento comunitario por medio de talleres y participación activa en el consejo comunal que le han permitido a los voceros (as) y a los miembros de la comunidad desarrollar destrezas y habilidades y adquirir experiencias para el desempeño de funciones y actividades comunitarias compartidas.

De manera especial, el aprendizaje logrado por la comunidad ha consistido en la construcción y desarrollo de una política comunitaria, interpretada desde la política como hecho social para visualizar los objetivos comunes y tomar las decisiones bajo los principios de justicia y rectitud, para ello, ha sido

fundamental el análisis de las condiciones particulares o grupos familiares que le han dado la visión integral de las situaciones comunitarias para jerarquizar los problemas y necesidades para tomar en consenso las decisiones más pertinentes y adecuadas a la realidad social del momento.

### **REFLEXIONES FINALES**

La organización comunal caracterizada por ser una instancia de participación popular donde la comunidad organizada lleva a cabo la implementación de políticas públicas, mediante un proceso de elección y conformación del consejo comunal, busca mejorar cada día su funcionamiento, desempeño e innovaciones en la prestación de servicios para dar respuestas a los problemas y necesidades de su ámbito geográfico comunal, lo que hace que el proceso para la toma de decisiones sea un factor fundamental para su gestión.

En este sentido, al acercarnos a la realidad comunal del sector El Ujano II, surge el elemento liderazgo ejercido de manera compartida por voceros y voceras del Consejo Comunal que aglutina voluntades y marca una



dirección para la toma de decisiones sobre la base de conocimientos, experiencias y valores éticos, que motiva a la participación de la comunidad, destacándose la implementación de estrategias organizacionales que impulsan los cambios de pensamientos sobre la base del aporte de información y dar argumentos justos en debates y discusiones colectivas a lo largo de seis años, con lo cual han logrado construir una política comunitaria que integra a los miembros del Consejo Comunal a trabajar en equipo planificando, organizando, ejecutando, controlando y evaluando proyectos que dan respuestas a problemas y necesidades comunitarias.

No obstante, en esa linealidad aparente, se visualiza que la toma de decisiones se encuentra condicionada a los múltiples "yoes" de los participantes, manifestados en dimensiones individuales y colectivas (ser, hacer, conocimiento y experiencias) que imprimen un grado de complejidad al proceso de toma de decisiones para llegar a la decisión consensuada; en este sentido, la organización comunitaria ha logrado

construir una política comunitaria que le permite en alto nivel la armonización de pensamientos de los participantes y sus múltiples "yoes" focalizados a trabajar sobre la base de intereses colectivos, permitiendo la incorporación progresiva de los habitantes orientados al trabajo comunal, sensibilizados por afectaciones comunes de problemas en la búsqueda de alternativas de solución para los mismos.

Entre otros aspectos que destacan se encuentran la percepción de los actores de su rol en la toma de decisiones, donde emerge la motivación a la organización comunal partiendo del diseño e implementación de diferentes metodologías para la obtención de diagnósticos comunitarios que le permite obtener información sobre su realidad comunal específica de condiciones de grupos de familias e individualidades que les sirve de insumos para motivar a la participación y generar mediante un liderazgo compartido propuestas justas que le permiten consensuar la toma de decisiones para la elaboración y ejecución de proyectos dirigidos a solucionar problemas particulares y



colectivas de la comunidad para una mejor calidad de vida.

Igualmente emerge la importancia que le dan los voceros del consejo comunal a la participación de la comunidad, siempre en permanente búsqueda de métodos que permitan a los habitantes insertarse en los espacios de discusiones y debates para la toma de decisión, en este sentido trabajan arduamente con la práctica de asambleas de ciudadanos (as) en la búsqueda de mayor participación ciudadana que proporcione sus ideas y compromisos de alternativas de solución así como el consenso para accionar en la resolución de los mismos.

En este sentido, emerge desde la complejidad la toma de decisiones como un proceso sistemático y complejo de múltiples interacciones de carácter consensual, direccionado por un liderazgo comunal compartido y con competencias para la gestión comunal, que esta normada y se ejecuta mediante un proceso de discusión y debate sobre la base de un diagnóstico de la comunidad como proceso histórico que busca entender el presente como consecuencia de los errores del pasados para dar respuesta a sus problemas y

necesidades para una mejor calidad de vida a futuro.

En este orden de ideas, las interrelaciones que se llevan a cabo en cada uno de los procesos que se desarrollan entre entidades viene dada por la participación constante de los actores sociales como entidades complejas que direccionan la toma de decisión, siendo su característica principal la multidimensionalidad como ser humano, aportando elementos y argumentos durante la etapa de análisis y evaluación para la toma decisiones.

Otros aspectos que conforman la complejidad para la toma de decisiones en las organizaciones comunales lo constituyen los componentes externos del medio ambiente y sus relaciones constante con las entidades internas así como también el grado de incertidumbre originadas por situaciones inesperadas, no obstante, el carácter sistémico organizacional le da la capacidad de auto regularse y adaptarse a las condiciones cambiantes tanto internas como externas y a la vez aprender y estimar ciertos eventos que pueden influir en la configuración de sus entidades, sin embargo por naturaleza



siempre habrá un margen imprevisible de incidentes difícil de prever lo que permanentemente imprime un nivel de complejidad a la organización.

Por lo anteriormente señalado, se visualiza al líder comunal como centro de la organización por ser la persona que aglutina voluntades que orienta a los demás miembros del consejo comunal a trabajar orientados a los objetivos comunes, importante destacar, un liderazgo compartido caracterizado por conocimientos en áreas específicas, experiencias y valores éticos en su multidimensionalidad como ser humano, con percepción de su rol en la toma de decisiones ubicado en tiempo y espacio, reconociendo los procesos, relaciones y formas de organización bajo un marco complejo de objetivos, funciones, tareas y actividades comunitarias e impulsando la unificación de fortalezas para la acción conjunta en función de conseguir las metas propuestas.

Es por ello, que los líderes comunales integrando sus dimensiones ser ético, conocimientos, habilidades y relaciones interpersonales han promovido, diseñado y aplicado estrategias de participación ciudadana

que le han permitido sensibilizar a la comunidad en la búsqueda de alternativas de solución de problemas, logrando altos niveles de participación para la toma de decisiones consensuadas.

En este sentido, el grado de complejidad para la toma de decisiones no solo viene dado por la cantidad de entidades que conforman la organización y sus relaciones sino por la dificultad experimentada en la confluencia de los actores sociales, seres humanos multidimensionales, pensantes, con emociones e intereses personales y colectivos, para lograr su armonización, unificación de criterios y entendimiento de los aspectos más esenciales de la organización y las funciones necesarias a desempeñar para alcance de los objetivos en un sistema organizacional caracterizado por ser abierto en constante interacción entre sus entidades y el medio ambiente que constantemente recibe elementos que complejizan la realidad comunitaria y que a la vez es capaz de autorregularse y buscar el equilibrio del sistema, fenómeno que se repite de manera iterativa en la organización.



Por otro lado, evidenciar que entre los aspectos que condicionan la toma de decisión y aumentan el nivel de complejidad se encuentran el direccionamiento estratégico administrativo (líder comunal), la difusión de la información específica relevante entre muchas personas y el funcionamiento de la organización entre las cuales se pueden destacar la distribución del conocimiento, las características y áreas específicas, experiencias y valores éticos en su multidimensionalidad como ser humano, con percepción de su rol en la toma de decisiones ubicado en tiempo y espacio, reconociendo los procesos, relaciones y formas de organización bajo un marco complejo de objetivos, funciones, tareas y actividades comunitarias e impulsando la unificación de fortalezas para la acción conjunta en función de conseguir las metas propuestas.

En este orden de ideas, el consejo comunal dependiendo de múltiples factores y guiados por el líder comunal trazara rutas diversas en el proceso de toma de decisiones aplicando principios éticos de acuerdo a la situación comunal tomando en

consideración el factor incertidumbre (que es limitada y es dependiente de la información) que aumenta la complejidad en gran medida en situaciones imprevistas, teniendo la organización comunal por su carácter sistémico la capacidad de auto regularse y adecuarse rápidamente a los cambios internos y externos, sin embargo, siempre habrá niveles de complejidad en aquellos cambios no previsible.

Por ello, describiendo, el proceso de la toma de decisión en la organización comunitaria basado en el acercamiento a la comunidad tenemos que:

En consejo comunal es la instancia de participación popular donde la comunidad organizada basándose en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica del Poder Popular y en la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (normativa legal vigente) realiza las Asambleas de Ciudadanos y Ciudadanas espacio en el cual se lleva a cabo el proceso de la toma de decisiones para una vez lograda la decisión consensuada darle curso a la ejecución de los proyectos comunitarios en beneficio colectivo e individuales para una mejor calidad de vida.



Para la toma de decisiones, el grado de complejidad es mayor cuando tiene lugar la asamblea de ciudadanos y ciudadanas, espacio que se constituye para el proceso de discusión y debate de ideas con la participación protagónica de todos los voceros y voceras de la estructura y miembros de la comunidad en general integrantes del consejo comunal, (en el caso de la comunidad El Ujano II, este espacio y proceso se replica en veintisiete cuerdas de la comunidad), con objetivos claros, orientados por un líder comunal motivador, que al igual que todos los participantes es un ser complejo, con cualidades sobresalientes de conocimiento, experiencias y ética (Paciencia, Trabajo, Respeto, Honestidad, Sentido de Pertenencia, Responsabilidad., Humildad) que aporta elementos y argumentos para ampliar los panoramas a todos los participantes en la asamblea (Estructura y Comunidad) con el fin de trascender posturas cerradas y nuclear/armonizar pensamientos emociones, motivaciones e intereses individuales y colectivos y genera cambios de intereses políticos, económicos, sociales, culturales, educativos, religiosos, entre otros, que

los integren a todos en una visión conjunta de la situación comunal basada en la evaluación objetiva de las condiciones de vida de personas o grupos familiares con necesidades o problemas, (el consenso trae consigo un aprendizaje comunal) que luego son jerarquizados o priorizados (experiencias que generan estandarizaciones) para la generación de propuestas de proyectos comunitarios con sentido de justicia, llegado a este consenso se realiza la elección para aprobar o no las decisiones, de aprobarse continua el paso de ejecución de proyectos, de lo contrario vuelve al debate hasta llegar al consenso y toma de la decisión.

Una vez tomadas las decisiones considerada correctas y justas por la organización comunal organizan los equipos de trabajos de acuerdo a las funciones de los comités para dar el ejecútese a los proyectos comunitarios con la administración de los recursos propios y asignados (humanos, técnicos y financieros)

Es relevante acotar que la no participación es una práctica de muchas personas en la comunidad, sin embargo estudios universitarios anteriores han



demostrado que la no participación no es causada por la apatía sino por otros intereses de las personas como interés económico (trabajo), educativo (estudios), políticos (ideologías) o simplemente porque no tienen tiempo o no les gusta el trabajo comunitario, sin embargo el consejo comunal considera por experiencias que la no participación de ciertas personas es un avance para la organización comunal, debido a que en el proceso de nucleado de intereses para el consenso se torna altamente complejo.

Por lo antes expuesto, el trabajo comunal es considerado un aporte de todos los miembros del consejo comunal a la comunidad para satisfacer las necesidades y resolver directamente los problemas que les afectan como instancia de participación protagónica, lo que significa que las tareas nunca están terminadas sino que por el contrario es un proceso arduo de trabajo permanente y de construcción diaria.

## REFERENCIAS

Ariño, M. (2014). Las Decisiones tienen Consecuencias. Modos de Decidir. Disponible en: <https://miguelarino.com/page/23/?wref=pil>

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 36.860 de fecha: 30/12/1999.

Etkin, J. (2009). Gestión de la Complejidad en Las Organizaciones: La Estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. 1a Edición. Ediciones Granisca, C.A. Buenos Aires. Argentina.

González, F. (2007). Investigación Cualitativa y Subjetividad. Los Procesos de Construcción de la Información. México D.F. Mc Graw Hill.

Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2006). Gaceta Oficial N° 15.436 de fecha: 21/03/2006.

Morín, E. (1990). Introducción al Pensamiento Complejo. Editorial Gedisa, S.A. España.

Sánchez, M (2014). El poder gerencial de los consejos comunales. [www.revistaorbis.org.ve](http://www.revistaorbis.org.ve) / núm 27 (año 9) 68-90; Edición Exclusiva Universidad de Carabobo. Venezuela

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada. Editorial. Universidad de Antioquia. Colombia.

Taylor, S.J y Bogdan R (1990). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados.



Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"  
Decanato de Agronomía  
Programa de Ingeniería Agroindustrial  
Revista Científica A.S.A  
ISSN: 2343-6115 Deposito Legal No ppl201302LA4406

PAIDOS. Buenos Aires,  
Argentina.