

January 2014

## Gestión y participación ciudadana: caso juntas de acción comunal

Madelin Sánchez Otero

*Corporación Universitaria de la Costa*, msanchez6@cuc.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq>

---

### Citación recomendada

Sánchez Otero, M. (2014). Gestión y participación ciudadana: caso juntas de acción comunal. *Equidad y Desarrollo*, (21), 125-143. <https://doi.org/10.19052/ed.2517>

This Artículo de Investigación is brought to you for free and open access by the Revistas científicas at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Equidad y Desarrollo* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# Gestión y participación ciudadana: caso juntas de acción comunal\*

Madelin Sánchez Otero\*\*

125

## Palabras clave

Gestión, juntas de acción comunal, comunidad, democracia, participación ciudadana

## Clasificación JEL

L31, L38, I39, Z13

## Resumen

Gestionar efectivamente las organizaciones, no importa su naturaleza, es una exigencia. Solo a través de una buena gestión se logra su supervivencia y seguir satisfaciendo las demandas de sus grupos de interés. Este artículo da cuenta del estado de la gestión en las juntas de acción comunal y su relación con el entorno, en especial con la comunidad que representan. La metodología se aborda desde un estudio descriptivo con diseño de campo no experimental; la muestra objeto de estudio es de 15 juntas de acción comunal, ubicadas en la localidad suroriente de la ciudad de Barranquilla; se diseñó cuestionario y entrevista dirigida a directivos y miembros de las organizaciones. Las evidencias muestran que las juntas de acción comunal tienen deficiencias en la gestión de lo interno y de lo externo, lo cual limita la participación ciudadana y el desarrollo de las comunidades. Se resalta la necesidad de reflexionar sobre la gestión y las competencias de los directivos y miembros de estas organizaciones para impactar de manera real en el desarrollo local.

---

Cómo citar este artículo: Sánchez Otero, M. (2014). Gestión y participación ciudadana: caso juntas de acción comunal. *Equidad & Desarrollo* (21), 125-143.

Fecha de recepción: 8 de septiembre de 2013 • Fecha de aceptación: 28 de febrero de 2014.

\* Artículo resultado de la investigación *Planeación aplicada a las juntas de acción comunal en la localidad suroriente de la ciudad de Barranquilla*, financiada por la Corporación Universitaria de la Costa (CUC) y el apoyo de la Alcaldía Menor de la Localidad Suroriente.

\*\* Profesora e investigadora de la Corporación Universitaria de la Costa, Barranquilla, Colombia. Integrante del grupo de investigación Administración Social. Correo electrónico: msanchez6@cuc.edu.co.

## Citizen Management and Participation: The Case of Community Action Boards

### Abstract

Effectively managing organizations, regardless of their nature, is a requirement. Only through good management is their survival achieved, as well as their ability to continue to meet the demands of their stakeholders. This paper reports on the management status in community action boards (JAC, for its initials in Spanish) and their relationship with their surroundings, especially with the community they represent. The methodology is approached from a descriptive study with a non-experimental field design; the sample under study is of 15 JAC from the southeastern locality of Barranquilla; a questionnaire and an interview were designed for managers and members of organizations. Evidence reveals shortcomings in internal and external management by the JAC, which limits citizen participation and community development. The need to reflect on the management and skills of directors and members of these organizations in order to have a real impact on local development is highlighted.

### Keywords

Management, community action boards, community, democracy, citizen participation

## Gestão e participação cidadã: caso das juntas de ação comunal

### Resumo

Gerir efetivamente as organizações, não importa a sua natureza, é uma exigência. Somente com uma boa gestão é possível alcançar a sua sobrevivência e seguir satisfazendo as demandas de seus grupos de interesse. Este artigo dá conta do estado da gestão nas juntas de ação comunal (JAC) e em sua relação com o entorno, especialmente com a comunidade à qual representam. A metodologia é abordada a partir de um estudo descritivo com desenho de campo não experimental; a amostra objeto de estudo é de 15 JAC, situadas na localidade sul oriental da cidade de Barranquilla; foi desenhada a partir de um questionário e de uma entrevista dirigida a diretores e membros das organizações. As evidências mostram que as JAC têm deficiências na gestão do interno e do externo, o que limita a participação da cidadania e o desenvolvimento das comunidades. Destaca-se a necessidade de refletir sobre a gestão e as competências de diretores e membros destas organizações para impactar de maneira real no desenvolvimento local.

### Palavras chave

Gestão, juntas de ação comunal, comunidade, democracia, participação da cidadania

## Introducción

En el mundo existen muchas organizaciones que trabajan por los más pobres o por personas en condiciones de vulnerabilidad. Estos grupos de trabajo se gestan en las empresas para hacer responsabilidad social o son iniciativa de la sociedad civil para contribuir a la reducción de la pobreza y la desigualdad en el mundo, forman parte del tercer sector. Entendiendo por este, el “conjunto de instituciones cuya característica principal es ser ‘privadas pero no lucrativas’ y desenvolverse en el espacio público para satisfacer demandas no satisfechas ni por el Estado, ni por el mercado” (Paiva, 2004, p. 99). Según Restrepo (2012), al tercer sector pertenecen universidades, cajas de compensación, organizaciones religiosas, cooperativas, fundaciones y demás entidades sin ánimo de lucro.

En razón de lo anterior, el sector gana protagonismo por las diferenciadas acciones que realiza el grupo de asociaciones que lo componen, esto es, su contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2015, fecha de llegada) y al Pacto Mundial, que entre sus principios define: “los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza” (Sandoval, 2003, p. 2). Por este papel sobresaliente en la sociedad, los organismos que lo componen tienen el reto de ser eficientes y eficaces en sus acciones, mantenerse en el largo plazo y aportar a la sostenibilidad de las comunidades intervenidas y a la propia.

El Estado impulsa la creación de organismos de acción comunal, entre los cuales están las juntas de acción comunal (JAC), que son organizaciones de base de carácter no lucrativo, cuya finalidad es la de aunar esfuerzos y recursos para el desarrollo sostenible y sustentable, logrando así impulsar el ejercicio democrático de la sociedad civil.

Para un análisis de democracia y participación ciudadana se estudió la Constitución Política de Colombia de 1991; la Ley 743 de 2002; el Decreto 2350 de 2003; el Informe de Desarrollo Humano, PNUD, 2013; y las políticas del Ministerio del Interior de Colombia y la perspectiva de autores como Velásquez y González (2003), Echeverría (2004), Evans (2007) y Hernández (2010).

En cuanto al reto que se expresó en párrafos anteriores: buena gestión para lograr resultados duraderos y sostenibles, las JAC no son ajenas a ello, necesariamente requieren de una mejor gestión para lograr metas superiores. La importancia que tiene la gestión en el desempeño de la organización es ampliamente reconocida en la literatura (Barrios, 2008; Blejmar, 2009; Castelló, Garrigós y Martínez, 2007; Dávila, 2002; Fantova, 2001; Merli, 1997; Mora, 1996).

Por consiguiente, el fin principal del artículo es analizar las prácticas de gestión interna y externa y de qué manera la JAC promueve la participación ciudadana en la comunidad que representa. La metodología consistió en revisión teórica y empírica sobre el tema, y estudio de campo no experimental, basado en la aplicación de entrevistas y encuestas con informantes clave. En cuanto a las implicaciones de la investigación, los resultados muestran que una buena gestión es vital para el logro de los objetivos y la sostenibilidad de las organizaciones. Lo que representa un gran desafío para las JAC.

Cabe decir que existe muy poca literatura sobre la gestión de las JAC. Los resultados que se presentan son insumos para el diseño de políticas claras y pertinentes por parte del Estado, a fin de impulsar la modernización de estas organizaciones y un alto compromiso de sus dirigentes, con el propósito de que ambos cumplan su real función de fortalecer y consolidar el ejercicio pleno de la participación ciudadana.

## Marco teórico conceptual

El tema de gestión ha sido abordado por muchos académicos y se le conoce también como dirección o administración. Así, gestión se entiende como el actuar de una persona o directivo para responder por el rumbo de una organización, tanto interna como externamente. Esta gestión se orienta en lograr el fin que se propone una organización mediante la optimización de las capacidades internas y la adaptación al entorno. En tal sentido, Mora (1996, citada por Restrepo, 2010) conceptúa que la gestión es “una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización” (p. 2).

Por otro lado, Castelló *et al.* (2007) afirman que la gestión busca la eficiencia y eficacia de las acciones a través de terceros, y que gestión y dirección son sinónimos, por cuanto esta última guía y encamina hacia un punto fijo. En las definiciones de los autores, se establecen elementos comunes como son: acciones globales e individuales, dirección y función integradora. Esto es, el trabajo colectivo necesariamente tiene que ser guiado por alguien.

En este sentido, Fantova (2001) plantea que “la esencia de la gestión es la coordinación de la organización y la interlocución desde la globalidad articulada con el entorno, de esta manera se vela por la unidad de acción de la organización” (p. 70). Ello indica que la gestión es total o corporativa y pretende la integración de todos los elementos de la entidad para alcanzar los objetivos deseados, también resalta la importancia de vincular lo interno con lo externo.

Para Dávila (2002) la gestión son “prácticas sociales usualmente esquematizadas como el manejo de recursos de una organización para el logro de sus objetivos” (p. 45). Para este investigador, es una práctica social, en cuanto quien ejecuta la acción son las personas que lideran una asociación y que se realiza a través de esquemas previamente fijados.

Para Blejmar (2009) la gestión es un proceso de intervención desde la autoridad de gobierno para que “las cosas sucedan” de determinada manera y sobre la base de propósitos *ex ante* y *ex post*. Y según Barrios (2008, citado por González, Castel y Cruz, 2011):

Gestión es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o necesarios y la forma como se realizan estas acciones y los resultados que se lograrán (p. 4).

Esta definición, al igual que la precedente, menciona un proceso de intervención de los directivos o las personas que son responsables del rumbo de la entidad: es decir, ejercen la acción de gestión, tanto en el inicio como después de ejecutadas las operaciones de la empresa.

La gestión busca principalmente asegurar la sostenibilidad de la organización en el largo plazo, así como satisfacer a los diferentes grupos de interés; para lo cual se requiere del concurso de personas idóneas y con habilidades para diseñar y efectuar las acciones requeridas en pro de obtener los resultados deseados, como lo enuncian Heras y Casadesus (2007):

[...] un sistema de gestión se puede definir como el conjunto interrelacionado de elementos (como procedimientos, instrucciones, formatos y elementos similares), mediante los que la organización planifica, ejecuta y controla determinadas actividades relacionadas con los objetivos que desea alcanzar (p. 155).

Merli (1997) plantea que la gestión necesita de tres aspectos para ser eficaz: a) elegir los objetivos operativos, b) establecer el proceso de planeación para alcanzarlos y c) capacidad de ejecución para llevarlos a cabo. Por lo que la gestión se asocia directamente al potencial que tiene un individuo para hacer posible que una organización crezca y permanezca en el mercado.

## Gestión en el contexto de las organizaciones sin ánimo de lucro

130

Gestionar bien no es exclusivo del sector privado con ánimo de lucro; por ello, hoy las organizaciones del tercer sector se enfocan cada vez más en el mercado. Estar fuera de este significa no establecer sinergias ni aprovechar las oportunidades que brinda. Por lo tanto, es imperante que estas entidades instauren modelos de gestión para ser longevas, sostenibles y viables financieramente (Sánchez, 2011).

En razón de ello, las exigencias de tener un buen gobierno corporativo, planear y controlar para adaptarse a la dinámica cambiante del entorno es una prioridad porque dirigir instituciones de esta naturaleza necesita responsabilidad y transparencia en el manejo de los recursos —sean de donaciones privadas, públicas o propias— para beneficiar a la población que se atiende. Las organizaciones que tienen un posicionamiento en el mercado han entendido lo anterior y, por ello, crecieron estructuralmente y en experiencia para la captación de recursos no reembolsables de organismos nacionales e internacionales. Tal como lo expresa Dávila (2012), las capacidades de una organización se muestran a través de acciones confiables.

### Gestión comunal

La ley concibe las JAC como organizaciones de base social y comunitaria, integradas por miembros voluntarios de la comunidad que tienen como fin buscar soluciones colectivas a las problemáticas de su localidad y de esta manera fortalecer el “desarrollo integral, sostenible y sustentable con fundamento en el ejercicio de la democracia participativa” (Documento Conpes 3661, 2010, p. 3). Esta definición formal y legal exige a las JAC desde lo teórico se articulen con lo que se vive en el mundo: agenciar la equidad y erradicar la exclusión de las personas que se encuentran en la base de la pirámide. En este sentido, se establece un elemento colectivo, que es el de la gestión comunal para lograr el desarrollo sostenible, del cual se habla mucho en la última década. Entendiendo por desarrollo sostenible la terna economía, sociedad y ambiente. Su propósito es conseguir la sinergia de las tres variables. Desde lo económico, el enfoque es hacia la eficiencia, el crecimiento y la estabilidad; desde lo social se aborda la pobreza, la exclusión y la cultura, y desde lo ambiental el tema se conecta con biodiversidad, recursos naturales y contaminación.

Ante la magnitud del compromiso con el desarrollo sostenible, la gestión de las JAC tiene dos aspectos críticos: el desafío de gestionar bien para cumplir su fin y la generación o captación de ingresos para lograrlos. Lo descrito exige de recursos y de habilidades gerenciales, porque la acción de gestionar hace referencia a la movilización de las capacidades y habilidades de las personas que trabajan en una organización para articular de manera adecuada la estructura, recursos y metas a obtener. En tal sentido, Blejmar (2009) plantea: “los dos protagonistas de la gestión son los sujetos-actores (es decir, los individuos que operan desde un rol o posición organizacional: director, coordinador, entre otros) y los sistemas organizacionales que diseñan y operan (escuelas, comunidades, sociedades)” (p. 30). En la dinámica actual, el capital humano y social son claves por su contribución al crecimiento de las organizaciones y países.

En consecuencia, el éxito de las JAC que logran incursionar efectivamente en las comunidades, obedece a la correcta integración de la dirección, las personas, los procesos y la relación con el entorno.

Al respecto, Camacho y Abella (2013) aseguran: “para el desarrollo actual de un proyecto productivo o empresa, es necesaria la gestión empresarial que mantenga redes de intercambio que relacionen la organización y los planes de cambio futuristas” (p. 33). Así mismo, conceptúan Otero y Caridad (2009): la gestión comunitaria implica involucrar de manera efectiva los diferentes actores del entorno en el desarrollo de los proyectos comunitarios.

"El éxito de las JAC que logran incursionar efectivamente en las comunidades, obedece a la correcta integración de la dirección, las personas, los procesos y la relación con el entorno".

## Democracia y participación ciudadana

El tema de democracia y participación se ha vuelto frecuente en el mundo. Los países han incluido entre sus políticas públicas objetivos y estrategias para fortalecer la participación de los ciudadanos en la solución de los problemas de la comunidad y en veedores de las acciones del gobierno, cuya finalidad es mejorar las condiciones de pobreza, exclusión y desigualdad. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), los Objetivos de Desarrollo del Milenio son una herramienta que ha contribuido a modificar e incluir en la política



pública de los países el desarrollo humano. No obstante, en el último Informe de Desarrollo Humano (2013) se declara que:

132

Las instituciones de la democracia siguen sin poder responder a las necesidades de los excluidos, tanto en el diseño de agendas de políticas, como en la selección de candidatos electorales. Las instituciones representativas suelen estar monopolizadas por las clases más acomodadas y socialmente influyentes, que utilizan los puestos oficiales para ampliar sus riquezas y perpetuarse en el poder (p. 37).

Aún existe una gran brecha en las buenas intenciones de los gobiernos y lo que realmente sucede en la práctica. La desigualdad, la pobreza y la exclusión son aspectos que no le permiten al individuo tener plena libertad. Por ello, el desafío de las organizaciones del Estado y de la sociedad civil es ser eficientes y transparentes para poder dar respuestas pertinentes y oportunas a las personas en

"El desafío de las organizaciones del Estado y de la sociedad civil es ser eficientes y transparentes para poder dar respuestas pertinentes y oportunas a las personas en condiciones menos favorables".

condiciones menos favorables. También, generar capacidades en los individuos, para que actúen de forma colectiva en la resolución de los problemas de su comunidad. En Colombia a través de varias leyes y decretos se viene impulsando y fortaleciendo la democracia y participación ciudadana. Entre ellos está: la Constitución Política de Colombia de 1991 en sus artículos 1 y 38, este último se atiende mediante la Ley 743/2002 reglamentada por el Decreto 2350/2003. Sin embargo, Hernández (2010) sugiere que existen dos tesis respecto a la democracia y la participación ciudadana: a) el Estado a través de sus diferentes mecanismos promueve la democracia y la participación ciudadana local; esta se convierte en una excelente vía para superar la

crisis de la gobernabilidad y la capacidad de las instituciones democráticas, y b) los mecanismos del Estado no han sido efectivos y existe una enorme grieta entre el discurso y el "modelo liberal de participación ciudadana".

Ahora bien, aunque se debate respecto al tema, el Estado a través de la normativa intenta mejorar la situación, a pesar de que en la praxis se da de manera diferente, como sugiere la segunda tesis. Por otra parte, los ciudadanos participan muchas veces de acuerdo con sus propios intereses y no por solidaridad, lo cual

tiene incidencia en el desarrollo de las JAC. Según un estudio adelantado por Velásquez y González (2003) a las JAC se les asocia con el clientelismo, manejo no democrático de la organización, y la participación activa de hombres que superan los cincuenta años de edad. De igual forma, Echeverría (2004) identifica que desde lo local han reaparecido “nuevos proyectos, formas y prácticas urbanas ligadas a las ideas del desarrollo y progreso, la globalización y la competitividad” (p. 3), pero que ante esta realidad, hay por parte del Estado:

[...] desatención de los asuntos más críticos de la sociedad local (guerra y violencias, vulnerabilidad social y económica, desigualdad e inequidad, precariedad y sobrevivencia, desconocimiento y falta de reconocimiento, exclusión y segregación, desplazamiento y eliminación, deterioro de hábitats de grupos vulnerables e insuficiente oferta y cobertura ante el aumento de la demanda interna y del desplazamiento, entre otros) (Echavarría, 2004, p. 3).

Ante este panorama, el Estado tiene que evaluar cómo se ejecuta la política, pues es imprescindible aplicar las numerosas directrices legales para lograr el propósito de la democracia y la participación ciudadana; en el caso específico de las JAC, velar porque realmente estas cumplan su papel de mediadoras y representen en verdad los intereses de la comunidad. En armonía con el contexto actual, se requiere un cambio de paradigmas en los esquemas mentales, para poder dar respuestas pertinentes a las múltiples demandas de necesidades de los ciudadanos.

## Metodología

Toda vez que se establecieron los elementos conceptuales y antecedentes cuya finalidad fue obtener información amplia y apropiada sobre el tema en estudio, se procedió a definir cómo se obtendría la evidencia empírica.

Para ello, las organizaciones objeto de estudio fueron JAC ubicadas en la localidad suroriental de la ciudad de Barranquilla. Se identificó una población de 67 juntas a partir de la base de datos suministrada por la Alcaldía Distrital de Barranquilla y la Asociación de Juntas de Acción Comunal (Asocomunal). Se seleccionó una muestra intencional de veinte JAC, a las cuales se les hizo extensiva la invitación para participar en la investigación, quince de ellas dieron una respuesta positiva. Se recolectaron datos cuantitativos y cualitativos a través de la aplicación de cuestionarios y entrevistas en profundidad. La investigación se fundamenta en un estudio descriptivo con un diseño de campo no experimental.

El cuestionario aplicado se estructuró en cinco aspectos básicos con sus respectivas subcategorías, así: a) diagnóstico, b) planeación, c) estructuración y ejecución, d) relaciones y comunicación organizacional y e) control y seguimiento. También se utilizó la siguiente valoración: no cumple, proceso en construcción, cumple parcialmente y cumple. En cuanto a la entrevista, esta se realizó a los directivos y demás miembros de la organización, se enfocó en obtener datos que ampliaran la información del cuestionario y en establecer la relación de las JAC con el entorno.

## Resultados y análisis

Los resultados que se muestran a continuación corresponden a los datos obtenidos mediante el cuestionario aplicado a los presidentes de las JAC, este permitió identificar desde una mirada interna aspectos clave como son: diagnóstico, planeación, estructura y ejecución; relaciones y comunicación organizacional, y control y seguimiento. Además se identificaron las subcategorías por cada aspecto clave, con la finalidad de medir el grado de cumplimiento.

### Análisis interno

#### Diagnóstico

Los datos arrojaron las cifras presentadas en la tabla 1 según las subcategorías establecidas: a) diagnóstico escrito de las condiciones de su barrio (el 100% contestó que no se cumple), b) la participación de los habitantes del barrio (el 66,6% manifestó que está en proceso de construcción) y c) el desempeño de los miembros de la JAC (el 60% declaró que se cumple parcialmente). Según la entrevista, los directivos y miembros expresaron que muchas veces las personas se “meten en esto” pero realmente no hay compromiso, ya sea porque están ocupados o no hay interés verdadero. Además, agregaron que la mayoría trabaja y solo puede reunirse cuando tiene algún tiempo libre, y por lo tanto se recarga la tarea en una sola persona o en unos cuantos miembros.

Tabla 1. Diagnóstico

Subcategoría	Valoración							
	NC	%	PC	%	CP	%	C	%
Diagnóstico escrito de las condiciones de su barrio	15	100	0	0	0	0	0	0
Sobre la participación de los habitantes del barrio	2	13	10	66,6	2	13	1	7
Sobre el desempeño de los miembros de la JAC	0	0	0	0	9	60	6	40

NC: no cumple; PC: proceso en construcción; CP: cumple parcialmente; C: cumple.

Fuente: elaboración propia.

## Planeación

La tabla 2 muestra que los resultados obtenidos son igual para todas las subcategorías, lo que indica que el 66,67% no cumple con: a) la misión, que está por escrito y es coherente con la definición de lo que es un JAC; b) la visión, definida también por escrito y es coherente con la definición de lo que es un JAC; c) las políticas, delimitadas y coherentes con la definición de la misión y visión; d) los objetivos, que se determinan para el largo plazo, e) las actividades de la JAC, que se delimitan por áreas clave, ni con f) los planes de acción, que están por escrito y son para todo el año. Los entrevistados admitieron que tienen la idea en su cabeza de lo que quieren ejecutar, pero que no existe el hábito de documentar los procesos y tampoco saben cómo hacerlo.

Tabla 2. Planeación

Subcategoría	Valoración							
	NC	%	PC	%	CP	%	C	%
La misión se define por escrito y es coherente con lo que se entiende por JAC	10	66,67	3	20	2	13,30	0	0
La visión se define por escrito y es coherente con lo que se entiende por JAC	10	66,67	3	20	2	13,30	0	0
Las políticas están delimitadas y son coherentes con la definición de la misión y visión	10	66,67	3	20	2	13,30	0	0
Los objetivos se estructuran para el largo plazo	10	66,67	3	20	2	13,30	0	0
Las actividades de la JAC se establecen por áreas clave	10	66,67	5	33,3	0	0	0	0
Los planes de acción están por escrito y son para todo el año	10	66,67	4	26,66	1	66,66	0	0

NC: no cumple; PC: proceso en construcción; CP: cumple parcialmente; C: cumple.

Fuente: elaboración propia.

## Estructuración y ejecución

Según los aspectos de estructuración y ejecución, las subcategorías se agrupan de acuerdo con los siguientes porcentajes: 100% expresó que no se cumple en las siguientes subcategorías: a) se entregan por escrito las funciones a los colaboradores, b) se dispone de un presupuesto para la operación de la JAC, y c) se toman decisiones con base en normas, datos e información formal. Le sigue el 60% no cumple para la subcategoría a) se formulan y se presentan proyectos ante diferentes organismos para dar respuesta a necesidades del barrio y finalmente el 53,3% no cumple para la subcategoría de diseño del organigrama. En lo que respecta a estructuración y ejecución, los entrevistados indicaron que la falta de tiempo y el “no saber cómo hacerlo, impide que definan aspectos importantes como el organigrama, manuales de funciones y formulación de proyectos” (tabla 3).

Tabla 3. Estructuración y ejecución

Subcategoría	Valoración							
	NC	%	PC	%	CP	%	C	%
Diseño del organigrama	8	53,33	2	13,33	3	20	2	13,3
Se entregan por escrito las funciones a los colaboradores	15	100	0	0	0	0	0	0
Se dispone de un presupuesto para la operación de la JAC	15	100	0	0	0	0	0	0
Se formulan y presentan proyectos ante diferentes organismos para dar respuesta a necesidades del barrio	9	60	3	20	2	13,3	1	66,6
Toma de decisiones con base en normas, datos e información formal	15	100	0	0	0	0	0	0

NC: no cumple; PC: proceso en construcción; CP: cumple parcialmente; C: cumple.

Fuente: elaboración propia.

## Relaciones y comunicación organizacional

Las relaciones y la comunicación organizacional son de significativa importancia para la comunicación externa (tabla 4). Del buen manejo que se les dé depende la materialización de la estrategia empresarial. En el caso de las JAC, es un mandato que estas relaciones se manejen estratégicamente, porque representan a una comunidad. Así mismo, los voluntarios que aportan su talento y tiempo a las actividades de estas organizaciones lo hacen sin retribución, por lo que debe ser atractiva la propuesta de valor y los planes a desarrollar.

En lo que respecta a las JAC en estudio, se encontró que: a) los sistemas de comunicación son claros y efectivos, el 60% afirmó que no se cumple; b) el trabajo en equipo se refleja en las actividades realizadas, el 53% considera que no se cumple; c) es efectivo el nexo con la comunidad, el 47% dice que no se cumple y solo el 20% considera que se cumple, y d) de los vínculos armoniosos entre miembros de la JAC, solo el 53% considera que se cumplen totalmente. Para los entrevistados, entre ellos se da un buen ambiente, porque son vecinos y se conocen desde tiempo atrás. Sin embargo, consideran que se debe trabajar más en equipo para consolidar los lazos comunitarios.

Tabla 4. Relaciones y comunicación organizacional

Subcategoría	Valoración							
	NC	%	PC	%	CP	%	C	%
El trabajo en equipo se refleja en las actividades realizadas	8	53,33	2	13,3	1	6,66	4	26,66
Los sistemas de comunicación son claros y efectivos	9	60,00	3	20	3	20,00	0	0
Relaciones armoniosas entre miembros de la JAC	2	6,66	2	6,66	3	20,00	8	53,33
Efectiva relación con la comunidad	7	46,66	3	20	2	6,66	3	20

NC: no cumple; PC: proceso en construcción; CP: cumple parcialmente; C: cumple.

Fuente: elaboración propia.

## Control y seguimiento

La etapa de control y seguimiento es vital, pues planes, procesos, procedimientos y dirección requieren parámetros para su control y seguimiento, lo que permite conocer en tiempo real la situación de la organización.

Los resultados indican que no se tiene la cultura de control y seguimiento (tabla 5). Según las siguientes subcategorías las respuestas fueron: a) el 100% no define la forma en la que se hará el seguimiento de las actividades, b) el 80% no mantiene registro de actividades y c) el 66,6% no elaboran actas de reunión.

Tabla 5. Control y seguimiento

Subcategoría	Valoración							
	NC	%	PC	%	CP	%	C	%
Elaboración de actas de las reuniones que se realizan	10	66,66	1	6,66	1	6,66	3	20,00
Mantenimiento de registro de actividades	12	80,00	1	6,66	1	6,66	1	6,66
Se define la forma en la que se hará el seguimiento de las actividades	15	100,00	0	0,00	0	0	0	0,00

NC: no cumple; PC: proceso en construcción; CP: cumple parcialmente; C: cumple.

Fuente: elaboración propia.

## Análisis externo

A fin de documentar la relación de las JAC con el entorno, en la entrevista se realizaron las siguientes preguntas: ¿con qué organizaciones de carácter privado o público tiene alianzas estratégicas?: el 100% contestó que formalmente no tiene establecidas alianzas estratégicas, y solo dos de los directivos entrevistados señalaron que algunas veces ejecutan actividades con los colegios de la zona, pero que no hay nada por escrito.

¿Cómo hace para que los habitantes del barrio asistan a las diferentes actividades que organiza la JAC?: los entrevistados manifestaron que utilizan diferentes medios para invitar a la comunidad a participar; pero aun así, no encuentran respuesta efectiva. Indicaron que en muchas ocasiones los habitantes tienen apatía y no se comprometen con nada de lo que sucede en su barrio. También revelaron que tal vez no participan, por la mala percepción que tienen algunos miembros de la comunidad sobre estas organizaciones. Además, los entrevistados aseguran que han tratado de impulsar los comités juveniles pero que la respuesta ha sido lenta de parte de los jóvenes y de sus padres.

¿Conoce de las convocatorias locales, nacionales e internacionales para la presentación de proyectos en pro de su comunidad?: el 60% desconoce que pueda presentar proyectos ante organismos que no sean del Estado para recursos no reembolsables. Este mismo porcentaje agregó que ha recibido capacitación en formulación de proyectos por parte de la alcaldía distrital, pero que no sabe aún cómo proponer estos, pues para hacerlo necesita ayuda.

## Conclusiones

La debilidad de la gestión se muestra en todas las JAC objeto de estudio, ya sea para los aspectos internos como la planeación, organización, dirección y control o por cuestiones externas, como el manejo adecuado de las relaciones con los diferentes grupos de interés y el aprovechamiento de las oportunidades que el entorno les ofrece. Esto obedece, entre otros aspectos, a la ausencia de competencias de sus directivos y miembros para gestionar. En la mayoría de los casos, el nivel de formación no es alto, lo que impide se logren con éxito los resultados deseados. Se requiere de varios elementos para gestionar y al respecto Sánchez (2003) asevera “la gestión de la información y del conocimiento, son muy relevantes para aumentar el capital social institucional, a través de un proceso constante de aprendizaje y adopción de las mejores prácticas de gestión” (p. 9).



En cuanto a la participación ciudadana, las JAC tienen dificultad para involucrar a los miembros de la comunidad que representan, en las acciones que realizan o intentan realizar. En este sentido, Muñoz y Figueroa (s. f.) afirman que existen condiciones críticas y preocupaciones compartidas fundamentales de los estudiosos de la participación local respecto a:

- “La debilidad e insuficiencia en la información” (Muñoz y Figueroa, 2009, p. 4) entre los diferentes actores relacionados con la participación local. Incluye aspectos formales y la curva de aprendizaje sobre las buenas prácticas en materia de participación.
- Proliferación de normas, las cuales establecen los parámetros para la participación ciudadana, pero que en la mayoría de los casos generan confusión, dificultando la consecución del propósito y alcanzar la participación de la sociedad civil.
- La desconfianza entre ciudadanos y las instituciones gubernamentales, situación que obedece en muchos casos a violencia y conflictos, esto tiene incidencia en la comunicación y la participación ciudadana.

Morales, Núñez y Hernández (2012) plantean que para empoderar a comunidades se requiere identificar el conjunto de elementos desde la individualidad y lo colectivo y construir canales efectivos de diálogo para que la comunicación no sea unidireccional. En la misma línea, Angelis (2003) considera que “los espacios comunales son necesariamente creados y mantenidos por comunidades, es decir, por redes sociales de ayuda mutua y solidaridad y prácticas de intercambio humano que no se reducen a la forma del mercado” (p. 149).

El estudio evidencia una de las razones para no vincular efectivamente a la comunidad, y que está relacionada con las deficientes competencias en gestión de directivos y miembros. Cuando los líderes comunitarios entiendan la importancia que tienen estas organizaciones para el desarrollo local y así mismo, que “la estrategia gerencial más relevante es la movilización ciudadana, su organización y posterior gestión de los procesos y proyectos de desarrollo local” (García, 2009, p. 48), entonces habrá cambios significativos y positivos en sus barrios.

Otro aspecto clave para la gestión y desarrollo de las JAC, es el papel del Estado. Este define políticas sociales para fomentar la participación ciudadana y la organización civil. Pero la política no consigue integrar a los diferentes actores que operan en pro de los menos favorecidos aunando esfuerzos y logrando un mayor impacto. En lo que atañe a estas entidades de base, no ha alcanzado la

sinergia para trabajar de manera conjunta y modernizarlas. Al respecto, Evans (2007) señala: “el compromiso civil florece más fácilmente entre ciudadanos y grupos organizados cuando tienen un sector público” (p. 117) que realiza la tarea que le corresponde adecuadamente.

Para finalizar, las JAC serán mucho más efectivas en su gestión cuando: los líderes comunitarios entiendan que ellos dirigen una organización de la comunidad que representan; adquieran competencias para gestionar de manera positiva; hagan uso de la tecnología como apoyo a la gestión y a la visibilidad de la organización; motiven e involucren a la comunidad para que participe activamente en la solución de sus problemas y sean capaces de lograr sinergia con instituciones públicas y privadas de toda naturaleza.

141

## Referencias

- Angelis, M. (2003). Reflexiones sobre alternativas, espacios comunales y comunidades o construir un mundo nuevo desde abajo. *Bajo el Volcán*, 3 (6), 143-167. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28600610>.
- Blejmar, B. (2009). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan: competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. 1ª edición, 3ª reimpresión. Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.
- Camacho, M. y Abella, O. (2013). Experiencias en gestión de sistemas productivos de interés social: caso de Corpoc y la Fundación Furmos. *Revista Equidad & Desarrollo*, 19, enero-junio, 27-52.
- Castelló, G. y Martínez, A. (2007). *Introducción a la organización y gestión de empresas*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Congreso de la República de Colombia. (2002). Ley 743 del 5 de junio, por la cual se desarrolla el artículo 38 de la Constitución Política de Colombia en lo referente a los organismos de acción comunal.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social (2010). Conpes 3661. Política nacional para el fortalecimiento de los organismos de acción comunal.
- Dávila, J. (2012). La doble dimensión de una capacidad organizacional: evidencias de una organización sin ánimo de lucro que compete en el mercado. *Cuadernos de Administración*, 25 (44), enero-junio, 11-37.
- Dávila, R. (2002). Conceptos básicos de organización y gestión cooperativa. En J. M. Silva y R. Dávila (comps.), *Gestión y desarrollo: la experiencia de las cooperativas en Colombia* (1-415). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana,

Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, Instituto de Estudios Rurales, Unidad de Estudios Solidarios.

- 142 Echeverría, M. (2004). Por una mirada abierta de la ciudad: tensiones entre lo local y lo global. En *Planeación, participación y desarrollo* (p. 1-20). Medellín: Corporación Región. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/3139/1/MCE07-Porunamirada.PDF>.
- Evans, P. (2007). *Instituciones y desarrollo en la era de la globalización*. Bogotá: Ilsa.
- Fantova, F. (2001). *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. Madrid: CCS.
- García, M. (2009). Estrategias gerenciales, ética y valores para el fortalecimiento de la gestión para el desarrollo comunitario local en el marco de los consejos comunales. *Multiciencias*, 9 (1), enero-abril, 46-53.
- González, M., Castel, L. y Cruz, A. (2011). El sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para la filial universitaria municipal. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 3 (26).
- Heras, B. y Casadesus, M. (2007). La integración de sistemas de gestión basados en estándares internacionales: resultados de un estudio empírico realizado en la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 14, diciembre, 155-174.
- Hernández, A. (2010). La participación ciudadana en Bogotá, 1990-2010. Discursos, trayectorias, expectativas y limitaciones. *Colombia Internacional*, 71, enero-junio, 85-107.
- Merli, G. (1997). *La gestión eficaz*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A.
- Ministerio del Interior y de Justicia de Colombia. (2003). Decreto 2350 del 20 de agosto de 2003, por el cual el presidente de la República reglamenta la ley 743/2002.
- Mora, J. (1996). *Transformación y gestión curricular*. Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Morales, E., Núñez, I. y Hernández, M. (2012). Ciudadanía y acción comunicativa en los consejos comunales. *Revista de Ciencias Sociales*, XVIII (2), 254-265. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28023310007>.
- Muñoz, P. y Figueroa, J. (2009). Un balance sobre el estado de la participación local: actores, dinámicas y reflexiones. Estudio de caso de dos municipios

(Buenaventura y San Onofre). *Revista Centro de Estudios Políticos*, 1, 1-43. Recuperado de <http://xa.yimg.com/kq/groups/17102713/2107358519/name/1.7.pdf>.

Otero, M. y Caridad, M. (2009). Competencia comunicacional en la gestión gerencial comunitaria. *Telos*, 11 (1), 35-51. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2644/3709>.

143

Paiva, V. (2004). ¿Qué es el tercer sector? *Revista Científica de la UCES*, 8 (1), 35-51.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2013). *Informe de desarrollo humano. El ascenso del sur: progreso humano en un mundo diverso*. Recuperado de <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/HDR/2013GlobalHDR/Spanish/HDR2013%20Report%20Spanish.pdf>.

Restrepo, M. (2012). El tercer sector y las ONG en cifras. Recuperado de [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el\\_tercer\\_sector\\_y\\_las\\_ong\\_en\\_cifras/el\\_tercer\\_sector\\_y\\_las\\_ong\\_en\\_cifras.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_tercer_sector_y_las_ong_en_cifras/el_tercer_sector_y_las_ong_en_cifras.asp).

Sánchez, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (Ilpes). Recuperado de <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/7/12097/sgp32.pdf>.

Sánchez, M. (2011). Gestión estratégica en la Fundación Social Amishaday. *Educosta*, 32, 209-221.

Sandoval, A. (2003). *Desarrollo social y desarrollo sostenible con perspectiva de derechos humanos*. Recuperado de [http://www.revistafuturos.info/futuro\\_1/arely2.htm](http://www.revistafuturos.info/futuro_1/arely2.htm).

Sandoval, T. A. (2013). *Desarrollo social y desarrollo sostenible con perspectiva de derechos humanos*. Recuperado de [http://www.revistafuturos.info/futuro\\_1/arely2.htm](http://www.revistafuturos.info/futuro_1/arely2.htm).

Restrepo, G. (2010). *El concepto y alcance de la gestión tecnológica*. Medellín: Universidad de Antioquia. Recuperado de <http://www.docstoc.com/docs/72030428/El-concepto-y-alcance-de-la-gesti%EF%BF%BDn-tecnol%EF%BF%BDgica>.

Velásquez, F. y González, E. (2003). *¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?* Recuperado de [http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0120/participacion\\_ciudadana\\_en\\_colombia.pdf](http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0120/participacion_ciudadana_en_colombia.pdf).