

Diagnóstico estratégico de las Juntas de Acción Comunal*

Madelín Sánchez Otero**

Universidad de la Costa

Artículo de Investigación Científica y Tecnológica / Recibido: 17 de septiembre de 2012 / Aceptado: 29 de octubre de 2012

RESUMEN

Las organizaciones de base, como las Juntas de Acción Comunal (JAC), tienen un papel significativo en la sociedad; el entorno actual les exige ser más competitivas para lograr mayor desarrollo en los diferentes barrios, corregimientos y veredas de Colombia. El principal propósito de este artículo es socializar los resultados de la investigación cuyo objetivo principal fue fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las JAC de la ciudad de Barranquilla, con base en el diagnóstico de su situación actual y el diseño de sus planes estratégicos. Se identifica la situación actual y el rol que tienen los miembros en la dinámica de las organizaciones en estudio, de acuerdo con la normatividad vigente. El diagnóstico orientado desde su ambiente externo, considerando aspectos internos, se obtuvo a partir de 40 encuestas dirigidas a miembros de las JAC y 120 personas de la comunidad. En el desarrollo del proyecto se pudo evidenciar que estas organizaciones, entre otros aspectos, presentan deficiencias en lo financiero, administrativo, poco sentido de pertenencia, comunicación ineficiente con la comunidad y ausencia de visión a largo plazo para aprovechar todas las oportunidades que el medio les brinda. Sin embargo, cabe destacar el conocimiento que estas tienen sobre las problemáticas del sector.

Palabras clave

Diagnóstico, comunidad, acción social, organizaciones de base.

* Resultado de investigación terminada: "Diseño de un modelo transferible de desarrollo local para el fortalecimiento de la competitividad y sostenibilidad de las Juntas de Acción Comunal", cofinanciado por la Corporación Universidad de la Costa, Barranquilla - Atlántico. Grupo de investigación: Administración social. Línea de investigación: Responsabilidad social.

** Administradora de empresas, docente-investigadora de la Corporación Universidad de la Costa. (msanchez@cuc.edu.co)

Strategic assessment of communal action boards

ABSTRACT

Community-Based Organizations like Communal Action Boards have a significant role in society. Today's requirements demand from them being more competitive to accomplish a real improvement in the different neighborhoods, jurisdictions, and rural districts of Colombia. The main purpose of this article is to illustrate the results of the research that had as a general objective reinforce competitiveness and sustainability of Communal Action Boards in Barranquilla city based on the assessment of the current situation and the design of its strategic plans. It first identifies the current situation and members' role in the studied organization's dynamics in accordance with the regulation in force. The assessment, which is oriented to an external environment but taking into account inner issues, was obtained from 40 surveys addressed to CAB members and to 120 people of the community. During the performance of the project, it was observed that these organizations, among other things, present deficiencies with financial management, little sense of belonging, ineffective communication with the community, and lack of long-term visualization to take advantage of all the opportunities that the environment provides. However, it is important to mention they possess great knowledge about their sector's problems.

Keywords

Assessment, community, social action, community-based organizations.

Diagnóstico estratégico das Juntas de Ação Comunitária

RESUMO

As organizações de base, como as Juntas de Ação Comunitária, têm um papel significativo na sociedade; o entorno atual lhes exige ser mais competitivas, para conseguir maior desenvolvimento nos diferentes bairros, corregimentos e veredas da Colômbia. O principal propósito deste artigo é socializar os resultados da investigação, cujo objetivo principal foi fortalecer a competitividade e a sustentabilidade das Juntas de Ação Comunitária da cidade de Barranquilla, com base no diagnóstico de sua situação atual e o desenho de seus planos estratégicos. Identifica-se a situação atual e o rol que tem os membros na dinâmica das organizações em estudo, de acordo com a normatividade vigente. O diagnóstico orientado desde seu ambiente externo, considerando aspectos internos, se obteve a partir de 40 entrevistas dirigidas a membros das JAC e 120 pessoas da comunidade. No desenvolvimento do projeto se pôde evidenciar que estas organizações, entre outros aspectos, apresentam deficiências no âmbito financeiro, administrativo, pouco sentido de pertinência, comunicação ineficiente com a comunidade e ausência de visão a longo prazo, para aproveitar todas as oportunidades que o meio lhes brinda. Entretanto, cabe destacar o conhecimento que estas têm sobre as problemáticas do setor.

Palavras chave

Diagnóstico, comunidade, ação social, organizações de base.

INTRODUCCIÓN

En un entorno tan vibrante, cambiante y de aperturas de fronteras, toda organización, con o sin ánimo de lucro, debe buscar la manera de ser efectiva en sus acciones, y estas acciones desde luego son respuesta de quienes dirigen las organizaciones. Las Juntas de Acción Comunal (JAC) no son ajenas a ello; por lo tanto, la creatividad e innovación de sus miembros en la gestión se convierte en un reto, a fin de contribuir efectivamente al pacto mundial y desde luego a los objetivos del milenio (OMD).

A nivel mundial la acción social se ha incrementado, lo cual es resultado de las condiciones de pobreza en el mundo y de la Declaración del Milenio (ONU & DNP, 2005), que al respecto:

Establece un conjunto de metas y objetivos, que son a su vez desafíos que debe enfrentar la humanidad en la búsqueda de un mundo solidario y más igualitario en el acceso y disfrute de los derechos humanos. La Cumbre del Milenio establece una visión común de los miembros de las Naciones Unidas para un mundo próspero y en paz, en el cual los seres humanos puedan disfrutar de una vida mejor y más segura.

En Colombia la acción social está definida por la Ley 743 de 2002 como "la expresión social organizada, autónoma y solidaria de la sociedad civil, cuyo propósito es promover un desarrollo integral, sostenible y sustentable construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad". En la misma Ley se clasifica a los organismos de acción social así: "de primer grado (Juntas de Ac-

ción Comunal y Juntas de Vivienda Comunitaria), de segundo grado (Asociaciones Municipales de Juntas de Acción Comunal), de tercer grado (Federaciones Departamentales de Juntas de Acción Comunal) y de cuarto grado (Confederación Nacional de Acción Comunal)". La razón de clasificación obedece en principio a los aspectos territoriales y la relación con el Gobierno nacional.

De acuerdo con lo anterior, y para el caso que nos ocupa, las JAC pertenecen a organismos de primer grado. Entendiéndose, según la Ley, por Junta de Acción Comunal "una organización cívica, social y comunitaria de gestión social, sin ánimo de lucro, de naturaleza solidaria, con personería jurídica y patrimonio propio, integrada voluntariamente por los residentes de un lugar que aúnan esfuerzos y recursos para procurar un desarrollo integral, sostenible y sustentable con fundamento en el ejercicio de la democracia participativa".

Por lo tanto, la anterior definición deja claro que en un ejercicio democrático la sociedad civil realiza acciones de manera individual o colectiva o a través de organizaciones sin ánimo de lucro para contribuir a mejorar las condiciones de las comunidades. Y además contempla que deben ser integrales, sostenibles y sustentables.

Para Villar (2001) la Constitución Política de Colombia amplió de manera significativa los derechos civiles de los ciudadanos, buscando con ello dar mayor representación a los mismos en las instituciones del Estado. De igual forma, Ramírez (2002, p. 22) considera que "la Constitución de 1991 marcó un momento histórico en el cambio

de relaciones entre la sociedad civil y el Estado en Colombia”.

Definido qué es acción social y qué es una Junta de Acción Comunal, es de destacar el papel importante que tienen las organizaciones de base en el desarrollo de sus comunidades. Según Dansocial (2010), en el país existen más de 52 mil JAC, después de 52 años de haberse formalizado mediante la Ley 19 de 1958.

Pese al recorrido que han tenido estas organizaciones, aún persisten muchos problemas por superar. Según Valencia (2010), el problema principal que enfrentan los organismos de acción comunal tiene que ver con dificultades en su organización y gestión.

Lo expuesto coincide con los resultados del diagnóstico realizado a las Juntas de Acción Comunal en la ciudad de Barranquilla, liderado desde la Facultad de Ciencias Económicas de la Corporación Universidad de la Costa, CUC, la cual asume el liderazgo a través de la formulación y ejecución de un proyecto de investigación por parte del grupo de investigación Administración Social, en el cual participan investigadores y estudiantes.

En este orden de ideas, el diagnóstico es punto de partida para que estas organizaciones puedan llegar a fortalecerse, toda vez que identifican su realidad y generan nuevas ideas para gestionar de manera efectiva, lo cual se verá reflejado en las comunidades cuando estas, a su vez, puedan alcanzar una mejor convivencia y una mayor calidad de vida.

En consonancia con el párrafo anterior, se requiere, indudablemente, conocer el

entorno en el que se mueve una organización, cualquiera sea el propósito de esta. De acuerdo con Zabala (2005), se entiende la evaluación del entorno como: las etapas o fases que se cumplen para llegar al conocimiento del contexto en el que está inserta una organización, identificando factores claves que pueden afectarla. La evaluación externa implica el análisis externo o del entorno, la cual puede ser conocida como: auditoría externa, diagnóstico del contexto o análisis del entorno.

Lo anterior es una necesidad para las JAC, en tanto la política que se expresa en los planes de gobierno se traduce en un reto de la organización comunal frente a la sociedad civil, porque resulta de vital importancia ser sujetos de un conjunto de procesos con intenciones sistemáticas y contextualizadas a través de las cuales se pretende viabilizar la mejora de sus habilidades o competencias colectivas, de tal manera que mediante este desenvolvimiento organizacional se contribuya al mejoramiento de su capacidad de gestión para el logro de sus metas.

Sin embargo, para Valencia (2008):

(...) después de cinco décadas, las más de 60 normas promulgadas en estos últimos años tienen el propósito de controlar, cooptar, manipular, dirigir y vigilar la acción comunal y sus organizaciones sociales, desde las juntas de base, las asociaciones municipales, las federaciones departamentales y la Confederación Comunal Nacional.

Según la anterior posición, la promulgación de las políticas es distante de la realidad del movimiento comunal y de las condiciones que le rodean.

Con base en todo lo anterior, es prioritaria la formación y concientización de los miembros de las JAC, por el papel significativo que tienen a través de su gestión para lograr una verdadera transformación en la sociedad.

La Fundación Promigas (2009, p. 53) establece que existe estrecha relación entre estas dos variables: “La educación cumple un papel preponderante en la relación entre el desarrollo humano y desarrollo social; el desarrollo del potencial humano está ligado a las oportunidades que tenga para desarrollarlas”.

Así mismo, los gobernantes juegan un papel fundamental en la modernización de estas organizaciones, en la asignación de recursos para lograr el propósito que la ley define y apoyarles con herramientas efectivas de operación de los instrumentos de participación para que logren vincular efectivamente a la comunidad en sus procesos de transformación.

Igualmente, la cooperación de la comunidad es muy importante para que las JAC tengan razón de ser. Y por ese rol también se incluyó en el diagnóstico, ya que ella tiene diversidad de intereses, por lo que es necesario establecer un escenario participativo en el cual se deberán conocer sus posiciones. Según Nogueiras (1996), es importante implicar a las personas en el conocimiento y valoración de sus necesidades, a fin de dar respuestas a estas a través de la cooperación y la organización comunitaria.

Con este artículo se pretende realizar una reflexión integral en torno a la realidad de las JAC en la ciudad de Barranquilla, iden-

tificar las dificultades de estas organizaciones a partir de las influencias internas y externas, examinando 40 JAC en las cuales se tuvo la oportunidad de adelantar un diagnóstico.

METODOLOGÍA

La investigación realizada fue de tipo descriptivo, en razón de ello la metodología utilizada para lograr el objetivo propuesto fue: la observación directa, además de la aplicación de encuestas, entrevistas y revisión documental. Uno de los objetivos específicos tenía como finalidad identificar: las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las Juntas de Acción Comunal de las diferentes localidades de la ciudad de Barranquilla.

A continuación se describe cada fase o etapa que se siguió para obtener la información y posteriormente organizar y analizar los datos:

Revisión documental: Se consultó y luego se seleccionó información sobre las JAC, en especial la normatividad vigente, estudios realizados y bibliografía relacionada con la temática. A partir de la selección se hizo la revisión respectiva para utilizar como fuente de información para la investigación.

Diseño de instrumentos: Se diseñaron varios cuestionarios de acuerdo con cada participante así: uno para el presidente de la JAC, otro para los demás miembros de la Junta de Acción Comunal y finalmente uno para los habitantes de los diferentes barrios.

Trabajo de campo: Para esta etapa se realizaron talleres con los líderes y miembros de la JAC, en el marco de capacitación orga-

nizada por la Alcaldía de Barranquilla y la CUC. Así mismo, el grupo de investigadores se desplazó a los diferentes barrios para realizar la aplicación de los instrumentos a los diferentes actores.

Observación directa: Esta se realizó durante toda la investigación; los datos obtenidos de la observación contribuyeron a dar mayor argumento a los resultados de las encuestas.

Una vez se realizaron las diferentes etapas se procedió a la tabulación, organización y análisis de toda la información obtenida. El resultado de estas etapas fue el diagnóstico estratégico de las JAC en estudio de la ciudad de Barranquilla.

RESULTADOS

Las Juntas de Acción Comunal en contexto

En Colombia las JAC tienen como propósito principal contribuir para lograr la participación de los ciudadanos en la búsqueda de soluciones a sus propios problemas. A pesar de ello, son cuestionadas por los mismos que representan, porque estos aseguran que en la mayoría de los casos los miembros no trabajan realmente por mejorar las condiciones de la comunidad sino que concentran su labor en dar cumplimiento a sus intereses particulares.

En sus inicios, estas organizaciones comunales centralizaron sus esfuerzos en desarrollar proyectos de infraestructura, que eran las necesidades inmediatas de los barrios. Y su gestión era medida básicamente por el número de proyectos realizados en su comunidad o sector. En ese momento acce-

dían a auxilios del Estado y por ello podían dar respuestas a la construcción de obras de los sectores que representaban.

Más adelante, los miembros de las Juntas realizaron alianzas políticas a fin de buscar beneficios para sus comunidades; con el tiempo estas alianzas se fueron diluyendo y por tanto se perdieron muchos beneficios. Ante este panorama, Borrero (1989), Leal y Dávila (1990) coinciden en que las JAC son organizaciones que sirven a los políticos y al Estado para el clientelismo.

Además, la gestión de la Juntas de Acción Comunal se ha proyectado en su trabajo comunitario como representantes de todas las personas que conforman el barrio, pero realmente está lejos de la realidad, como puede evidenciarse en las apreciaciones de las personas entrevistadas en las comunidades, las cuales manifestaban “no conocer quiénes eran los de la Junta”.

Desde esta perspectiva, los miembros de las JAC necesitan hacer una gestión social mucho más acertada, para lograr ese papel de intermediación entre la comunidad y el Estado.

Según Boisier (2004) los miembros de las organizaciones como Juntas de Acción Comunal, deben comprender y repensar su papel político en la actualidad, y no solo utilizarlo para campañas políticas o para hacer carrera a un cargo público.

En relación con este planteamiento, el papel de las JAC tiene que ser dinámico, y quienes dirijan realmente deben tener las habilidades y vocación social para buscar el crecimiento y bienestar colectivo. Y, por ende, la participación de la sociedad civil

es de vital importancia, como lo plantea Álvarez (2006): “La intensificación de la participación de la sociedad civil en la solución de problemas sociales coincide con el incremento de oportunidades de acciones colectivas nacionales e internacionales”.

Al respecto, un ejemplo de buenas prácticas de gestión que se puede enunciar es de la JAC de la vereda de la cabecera Chimi-changa, el cual ha sido catalogado como un “modelo de asociatividad y solidaridad” (Dansocial, 2010, p. 13). Así mismo, el documento contempla que el éxito ha sido principalmente por “soluciones para los principales problemas de la comunidad. La escuela, el puesto de salud con dotación quirúrgica, la construcción y mejoramiento de vías carretables, la interconexión eléctrica y el agua potable son hoy una realidad en la vereda”.

Caracterización de experiencias con las Juntas de Acción Comunal en Barranquilla

De acuerdo con los datos e información obtenida a través de los diferentes actores (presidentes de JAC, demás miembros de las Juntas de Acción Comunal y personas de la comunidad) se identificaron aspectos claves en la gestión de estas organizaciones, desde lo interno y lo externo. A continuación se exponen los resultados del estudio de las JAC en Barranquilla y su incidencia en el desarrollo de la comunidad.

En la Tabla 1 se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los presidentes de JAC, la cual arroja resultados de la gestión.

De acuerdo con la Tabla 1 el 85% de las organizaciones en estudio no tienen un plan

de desarrollo o plan estratégico de las acciones a realizar, ni a corto y mucho menos a largo plazo. Es decir, realizan actividades por impulso o por aprovechar oportunidades que en su momento se presenten. Lo cual implica que viven el día a día.

Así mismo, no hay visión de largo plazo en la gestión que hacen los miembros en las diferentes JAC; como se expresó en el párrafo anterior, todo es de urgencia. Igualmente, no hay funciones definidas por escrito y el presidente y los miembros de las juntas no se dedican 100% a las actividades de estas por sus ocupaciones; generalmente tienen un empleo donde deben cumplir horarios. Los resultados arrojaron que no hay sentido de pertenencia de los miembros de las JAC; ellos mismos sugirieron que se debe trabajar mucho más en este aspecto. A pesar de reconocer que tienen muchas debilidades y que deben mejorar, no saben cómo hacer para lograr una mejor gestión y aprovechar las oportunidades que se presentan.

En lo que respecta al presupuesto, el 100% de estas organizaciones no cuenta con un presupuesto, sino que realizan una serie de actividades para recoger fondos, algunas veces entre los miembros de la Junta y, según los entrevistados, en la mayoría de los casos involucran a la comunidad. También, manifiestan que la principal problemática que se presenta cuando organizan estas actividades donde involucran a la comunidad, es la poca participación.

Sumado a lo anterior, el 75% de las organizaciones adolecen de recursos para operar (línea telefónica, computador, Internet, etc.). Considerando la problemática expresada, se recurre a Muñoz (2011) cuando

Tabla 1. Situación de las JAC en estudio

Fuente: Elaboración del autor.

No. de Juntas de Acción Comunal	Nivel		Nivel		Nivel		Nivel	
	1		2		3		4	
ASPECTOS EVALUADOS	No cumple	%	Proceso en planeación	%	Cumple parcialmente	%	Cumple	%
40								
Las tareas para el presidente y miembros de las Juntas están definidas a corto, mediano y largo plazo	25	62,5	6	15	4	10	5	12,5
Al realizar las acciones prevalecen los esquemas de trabajo en equipo sobre los esquemas de trabajo individual	25	62,5	5	12,5	4	10	6	15
Los miembros de la Junta tienen la habilidad para formular proyectos	30	75	6	15	1	2,5	3	7,5
Asistencia de los miembros a las reuniones	20	50	4	10	8	20	8	20
Presupuesto y recursos financieros para la ejecución de actividades	40	100	0	0	0	0	0	0
Presentación de proyectos a organizaciones con o sin ánimo de lucro	36	90	1	2,5	1	2,5	2	5
La comunicación fluye de manera permanente y efectiva; por lo tanto, todos los miembros de la JAC están bien informados sobre las acciones a realizar	20	50	5	12,5	7	17,5	8	20
Los proyectos aprobados por entidades gubernamentales responden a proyectos formulados y presentados por la JAC	25	62,5	0	0	0	0	15	37,5
Alianzas formales con organizaciones privadas sin ánimo de lucro	32	80	2	5	4	10	2	5
Estrategia para convocar a la comunidad a participar de las actividades de la JAC	28	70	3	7,5	3	7,5	6	15
Sitio de operación o lugar donde funciona la JAC	34	85	1	2,5	2	5	3	7,5
Recursos para operar (línea telefónica, computador, Internet, etc.)	30	75	2	5	2	5		0
Comunicación fluida y permanente con la comunidad	20	50	4	10	6	15	10	25
Plan de desarrollo o plan estratégico (escrito)	34	85	2	5	0	0	4	10
Alianzas estratégicas con otras JAC de su localidad o de otra localidad	38	95	0	0	0	0	2	5
Uso de redes sociales	24	60	4	10	4	10	8	20
Página web o blog de la JAC	30	75	2	5	2	5	6	15
Educación comunitaria para sus miembros	23	57,5	4	10	4	10	9	22,5
Funcionamiento de comités	24	60	4	10	6	15	6	15
Participación de jóvenes en las actividades de la JAC	31	77,5	5	12,5	2	5	2	5
Participación de mujeres cabeza de familia en las JAC	29	72,5	2	5	4	10	5	12,5

plantea el siguiente interrogante: ¿Cómo propender por el no lucro del tercer sector interesado en la intervención social cuando es necesario garantizar unas condiciones de funcionamiento mínimas? Esta situación, sin duda, es la realidad de las JAC: no cuentan con los recursos para poder cumplir con la misión que el Estado les ha fijado por ley. Por lo tanto, es un reto que tienen los dirigentes para gestionar.

Siguiendo con las falencias encontradas, solo el 15% tiene una sede propia, o arrendada o en comodato para operar; el 85% que no tiene sitio para operar debe hacerlo en la casa de algunos de los miembros o del presidente o algunas veces recurren a colegios cercanos o a la iglesia para que les preste salones a fin de llevar a cabo reuniones con los miembros o con la comunidad. Los entrevistados manifestaron que es una gran debilidad para ellos no contar con un sitio permanente de reunión porque la comunidad no los puede ubicar en un determinado momento y de igual forma ellos tienen que hacer las reuniones en cualquier parte.

En cuanto a lo administrativo, no llevan evidencias de las actividades realizadas, para que quede en la historia de la JAC, ni tienen establecidos procedimientos de cómo se deben realizar las diferentes acciones; tienen muy bajo uso de la tecnología; es decir, solo un 15% tienen blog o página web, y el 20% utiliza las redes sociales para promocionar actividades que se programen.

En relación con la formulación y gestión de proyectos, los miembros de la JAC muchas veces no saben formular los proyectos y deben buscar a externos para que les colaboren en esta tarea. Solo el 7,5% tiene la ha-

bilidad para formular proyectos. Un 5% de las JAC ha resentado proyectos a organizaciones con o sin ánimo de lucro. En cuanto a la pregunta de si los proyectos aprobados por entidades gubernamentales responden a proyectos formulados y presentados por la JAC, el 62%, respondió que no. Desconocen que pueden tocar puertas en las universidades y establecer alianzas para fortalecer el área de proyectos.

En lo que tiene que ver con las alianzas estratégicas, el 95% de los encuestados manifestaron no tener ninguna alianza formal con otras JAC de su localidad o de otra localidad, y el 80% no tiene alianzas con organizaciones privadas sin ánimo de lucro.

En contraste con lo anterior, las pocas JAC que han logrado ejecutar exitosamente acciones en la ciudad de Barranquilla y por ende han generado un positivo impacto social, ha sido principalmente debido a los siguientes aspectos: al factor de liderazgo y gestión de los responsables de las diferentes Juntas de Acción Comunal; lograr de manera efectiva vincular a jóvenes en diferentes comités, esto fue factor determinante en la participación de otros miembros de la comunidad, y por último una clara identificación de las necesidades de su comunidad.

En la Tabla 2 se muestran los aspectos que deben mejorar los miembros de las JAC, los cuales fueron señalados por ellos mismos. En la tabla se observa que hay cuatro aspectos claves que todas las JAC definieron para mejorar como son: liderazgo, resolución de conflictos, toma de decisiones y gestión efectiva. Todos estos temas están relacionados con la gestión, lo cual tiene incidencia de manera directa en la situación actual de

las JAC; los miembros tienen falencias en competencias de gestión.

Otros aspectos por mejorar, que indicaron en orden de importancia, son: habilidades de comunicación (95%), lo que se relaciona con las respuestas de los presidentes respecto a si la comunicación fluye de manera permanente y efectiva; por lo tanto, todos los miembros de la JAC están bien informados sobre las acciones a realizar; el 50% dijo que no se cumple y en relación con el aspecto de comunicación fluida y permanente con la comunidad, también el 50% manifestó que no se cumple.

Por consiguiente, la diferencia en los resultados radica principalmente en la gestión de quien dirige cualquier organización, su naturaleza lo hace único en su forma. Por ello, Sánchez, Jiménez, Soto, Cano y Chang (2011) plantean que “identificar y administrar los cambios es responsabilidad de los directivos de las organizaciones; si estos tienen corta visión les será difícil la tarea,

aquellos que tienen visión 20/20 muy seguramente podrán hacerlo mejor”.

En consonancia con lo anterior, Schvarstein, citado por Fantova (2005), denomina como organizaciones socialmente inteligentes

(...) a aquellas que son capaces de gestionar efectivamente su responsabilidad social. Se propone, por tanto, que sólo una gestión socialmente inteligente y socialmente responsable, sólo una gestión capaz de buscar con eficiencia el bienestar social, será capaz de dar respuesta a los retos que en este siglo XXI tienen ante sí las unidades, organizaciones, sistemas y redes dedicadas a la intervención social.

De acuerdo con lo anterior, es definitiva la efectiva gestión que haga un directivo en la organización que dirige; es decir, depende de las habilidades que este tenga para superar las debilidades, contrarrestar las amenazas, potenciar sus fortalezas y aprovechar las amenazas del entorno.

Tabla 2. Aspectos por mejorar de los presidentes y miembros de las JAC

Fuente: Elaboración del autor.

Aspectos por mejorar	Frecuencia	% con respecto al total de encuestados
Liderazgo	40	100
Cooperación	30	75
Trabajo en equipo	25	63
Resolución de conflictos	40	100
Habilidades para negociar	36	90
Habilidades de comunicación	38	95
Toma de decisiones	40	100
Relaciones interpersonales	30	75
Gestión efectiva	40	100
Integridad	7	18

En la Tabla 3 se hace una síntesis de la evaluación interna de las JAC, de acuerdo con lo expresado en los párrafos anteriores.

CONTRIBUCIÓN DE LAS JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL AL DESARROLLO

De acuerdo con la información secundaria y datos obtenidos de los habitantes de los diferentes barrios en estudio, se obtuvieron los siguientes resultados:

Según Dansocial (2010, p. 10), hoy las Juntas de Acción Comunal tienen un papel preponderante en la contribución al desarrollo productivo:

La política adoptada por el Gobierno Nacional demanda un proceso de transformación de la organización comunal para la generación de caminos promisorios hacia el desarrollo de las comunidades a partir de la promoción, mejoramiento o consolidación de las capacidades de cada uno de

los actores involucrados para clarificar sus intereses, situar sus demandas en espacios deliberativos y, a partir de ellos, dar forma a miradas de conjunto de la realidad que rescaten el consenso, reconozcan el disenso, posibiliten el diseño de apuestas colectivas de futuro y permitan la construcción de acciones concretas de intervención en donde se identifiquen los roles, responsabilidades y complementariedades de cada uno de los actores para llevar a cabo estos esfuerzos.

De nuevo, contrasta con la realidad que viven las JAC, las cuales trabajan sin recursos y no hay generalmente efectiva comunicación con su comunidad. Además, toda la normatividad vigente apunta a que estas organizaciones sean sostenibles y sustentables. El interrogante es: ¿cómo podrá lograr esta organización esos retos con tantas dificultades en todos los aspectos y sin el real acompañamiento del Estado?

Tabla 3. Evaluación interna de las JAC

Fuente: Elaboración del autor.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Formulación y gestión de proyectos • Recursos económicos • Proceso de comunicación con la comunidad • Ausencia de sede para operar • Faltan manuales de funciones y procesos • Ausencia de planeación estratégica • No hay un sistema de seguimiento de programas y proyectos • Faltan alianzas estratégicas • Ausencia de estructura organizativa • Resistencia al cambio • Falta sentido de pertenencia • Escaso tiempo de dedicación de los miembros a la JAC • No existen habilidades directivas • Escasa tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocen la problemática del sector • Tienen algún tipo de formación • Viven en la zona

En la Tabla 4 se muestra la percepción de la comunidad sobre las JAC.

Según la entrevista realizada a los habitantes de las comunidades en estudio, el 69% manifestó no conocer al presidente ni a los miembros de las JAC, y a la pregunta de por qué no participan en las actividades, respondieron que en muchas ocasiones no se enteran de ellas. El 59% manifestó no participar de las actividades organizadas por la JAC. Lo anterior conlleva a plantear una pregunta: ¿a quién representa la JAC, si sus habitantes no conocen, ni participan de las actividades? Para Ceballos y Martín (2001, p. 90) “la representatividad de las JAC como voceras de un barrio o de una vereda no es obvia”.

De igual forma, la comunidad manifestó que las JAC han perdido su “protagonismo”, situación que muchas veces se genera por mal manejo de algunas acciones o recursos, lo que incide en la pérdida de confianza por parte de la comunidad. El 72% de la comunidad entrevistada tiene una percepción desfavorable sobre estas organizaciones.

También indicaron que muchos miembros utilizan las JAC como “trampolín” político. Es decir, se hacen elegir presidentes o miembros para luego acceder a otros cargos públicos. Otros manifestaron que no confían en quienes están dirigiendo las JAC y en su mayoría manifestaron tener ocupaciones que no les permiten apoyar la gestión que hacen estos.

Es de resaltar que los ciudadanos aun no son conscientes de la importancia de la participación ciudadana. Para Puerta, Pérez, Idárraga y Múnera (2006) la participación directa de los ciudadanos reduce la enajenación de los poderes centrales, se conocen las problemáticas colectivas y se forma a la ciudadanía para tomar mejores decisiones en relación con el gobierno. Ceballos y Martín (2001) consideran que la participación ciudadana es una gran oportunidad que la normatividad promueve. La Constitución del 91 fue bastante generosa al fortalecer la acción de la sociedad civil.

A pesar de todo ese marco legal, aun hacen falta herramientas e instrumentos eficientes para lograr la real participación de los ciu-

Tabla 4. Percepción de la comunidad sobre las JAC

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTAS	SÍ	%	NO	%
¿Sabe qué es una JAC?	51	57,5	69	42,5
¿Conoce las actividades que realiza la JAC?	48	40	72	60
¿Participa activamente en las actividades que organiza la JAC?	49	41	71	59
Percepción sobre las JAC	Favorable 33	28	Desfavorable 87	72
Comentarios de la comunidad sobre las JAC	La comunidad percibe a las JAC como una organización para “trampolín político”. Priman los intereses particulares sobre lo general. Muchos quieren estar allí, para luego lanzarse a la carrera política. Un gran número manifestó no conocer al presidente o miembros de las JAC de su barrio. Mal manejo de algunos recursos.			

dadanos y lograr que las organizaciones de acción comunal sean mucho más eficientes en su gestión.

Finalmente, los resultados de diagnóstico coinciden en muchos aspectos con las problemáticas señaladas por el Departamento Nacional de Planeación (2010), que plantea que las principales problemáticas que presentan los organismos de acción social son:

- a) *Los Organismos Comunales tienen dificultades que no están debidamente canalizadas por parte del Estado.*
- b) *Debilidad en la estructura comunal que se refleja en el bajo reconocimiento y falta de visibilidad de la organización.*
- c) *Los Organismos Comunales no tienen mecanismos para desarrollar iniciativas empresariales y productivas.*

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dentro de los hallazgos más importantes que arrojaron los resultados de la investigación, se destaca la necesidad de generar proyectos en los que la comunidad tenga

una mayor participación. El 70% de los presidentes entrevistados manifestó no tener estrategias efectivas para convocar a la comunidad y de igual forma para que participen.

Así mismo, se deben enfocar iniciativas que involucren a los jóvenes, ya que en la mayoría de las actividades que promueven las Juntas de Acción Comunal se pudo observar que solo intervienen los adultos. Al respecto, la JAC de los barrios La Alboraya y Montes de Barranquilla, han logrado vincular a la juventud de manera efectiva en sus acciones. Ellos dinamizan la gran mayoría de las actividades. El 77,5% de las JAC en estudio no involucra a los jóvenes.

Se logró identificar que algunas organizaciones han creado alianzas y convenios formales con otras entidades de su mismo sector en un porcentaje muy mínimo y casi nulo con entes gubernamentales, ya que muchas veces el apoyo que reciben de estos convenios no son muy significativos. Muchas Juntas de Acción Comunal se sostienen con recursos propios y en la mayoría de las ocasiones para algunas no ha sido

Tabla 5. Evaluación externa

Fuente: Elaboración del autor.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El no acompañamiento efectivo del Estado • Baja participación de la ciudadanía • Inseguridad • Poca visibilidad de las JAC • Mala imagen de las JAC • Desconocimiento de la comunidad sobre la real labor de las JAC 	<ul style="list-style-type: none"> • Avances tecnológicos • Proliferación de entidades de servicios en asistencia social • Alianzas estratégicas con universidades y ONG • El dinamismo del tercer sector • Proyección social de las Universidades • Convocatorias de proyectos • Sector empresarial

posible la sostenibilidad de los proyectos. El 100% de las organizaciones no tiene presupuesto para la operación y realización de actividades.

Los presidentes y miembros de las JAC cuentan con grandes ideas, innovadoras y realistas, sin embargo no saben cómo formular los proyectos, y de igual forma la inadecuada implementación y seguimiento limitan o truncan el éxito. Es clave que estas iniciativas sean sostenibles a largo plazo, por lo tanto se requiere de una gestión estratégica en todas las áreas pertinentes. Situación que se evidencia en los aspectos por mejorar identificados por los mismos miembros de las organizaciones, como son: Liderazgo (100%), toma de decisiones (100%), gestión efectiva (100%), resolución de conflictos (100%). Es prioritaria la formación en competencias de gestión para los miembros de las JAC.

Se sugiere una mayor participación de las entidades gubernamentales en la consolidación de las organizaciones, aportando desde diferentes aspectos como transferencia tecnológica y del conocimiento, para modernizarlas.

Los miembros de las JAC deben procurar e impulsar entre ellos espíritu de liderazgo y gestión; paralelo a eso, rodearse de personas innovadoras, creativas y con capacidades de gestión para lograr resultados más notables y sobresalientes. En cuanto a la

obtención de recursos, realizar alianzas y convenios con entidades gubernamentales y no gubernamentales del orden local, regional y nacional, pues este resultó ser el factor clave del éxito entre las organizaciones que hicieron parte de esta investigación.

Se sugiere que las mujeres cabeza de hogar también sean objeto de preocupación por parte de las JAC al momento de la ejecución de proyectos sociales; éstas deberían ser capacitadas en programas dirigidos al sector microempresarial y motivadas a ser unas personas productivas para generar cambios desde su hogar y puedan tener mayor participación en la solución de sus problemas.

Por consiguiente, las Juntas de Acción Comunal tendrán éxito en la medida en que existan personas con liderazgo, innovadoras y creativas, capaces de hacer transformaciones sostenibles y duraderas, que logren involucrar a la comunidad en las diferentes actividades y en la formulación de los proyectos puesto que, en últimas, son los beneficiarios de dichas ejecuciones.

Finalmente, se requiere de acciones conjuntas que permitan la participación ciudadana de diferentes sectores sociales (Estado, comunidad, políticos, empresarios, organizaciones no gubernamentales), a fin de dinamizar a las JAC y se logre la modernización de estas organizaciones, que son el puente de interlocución ante el Gobierno nacional, departamental y municipal.

REFERENCIAS

- Álvarez, M. (2006). *Manual de planeación estratégica*. México: Panorama Editorial.
- Boisier, S. (2004). *Desarrollo territorial y descentralización. El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente*. Caracas, Venezuela: Editorial Nueva Sociedad.
- Ceballos, M. & Martín, G. (2001). *Participación y fortalecimiento institucional a nivel local en Colombia*. (1a. Ed.) Bogotá: CEJA.
- Borrero, C. (1999). "Acción comunal y política estatal: ¿Un matrimonio indisoluble?" En: *Serie Documentos Ocasionales*. CINEP No. 57. Bogotá (Dic., 1999).
- Departamento Nacional de Planeación (2010). *Participación y fortalecimiento institucional a nivel local en Colombia*. Documento Conpes 3661.
- Fantova, F. (2005). *Nuevos modelos en gestión social: calidad y excelencia en las organizaciones sociales*. Recuperado de: [http://www.fantova.net/restringido/documentos/mis/Gesti%C3%B3n/Nuevos%20modelos%20en%20gesti%C3%B3n%20social%20\(2005\).pdf](http://www.fantova.net/restringido/documentos/mis/Gesti%C3%B3n/Nuevos%20modelos%20en%20gesti%C3%B3n%20social%20(2005).pdf)
- Fundación Promigas (2009). *Hacia una gestión social crítica y transformadora: Orientaciones y aprendizajes*. Barranquilla, Colombia: Fundación Promigas.
- Leal, F. & Dávila, A. (1990). *Clientelismo. El sistema político y su expresión regional*. Bogotá: Tercer Mundo, Universidad Nacional, Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales.
- Colombia, Congreso de la República, Ley 743 de 2002: *Organismos de acción comunal*. Recuperado de: http://www.secretariase-nado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley_0743_2002.html
- Muñoz, B. (2011). *Tercer sector y la intervención social, tensiones, retos y posibilidades*. Recuperado de: http://www.icesi.edu.co/polis/images/contenido/pdfs/Boletin_5/_Art%C3%ADculo-5.pdf
- Nogueiras, L. M. (1996). *La práctica y la teoría del desarrollo comunitario. Descripción de un modelo*. Madrid: Narcea. Recuperado de: <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=GmvBfIANfBs%3D&tabid=1063>.
- ONU & DNP (2005). *Hacia una Colombia equitativa e incluyente. Informe de Colombia sobre los Objetivos del Milenio*. Bogotá: DNP.
- Puerta, L., Pérez, M., Idárraga, S. & Múnera, D. (2006). *La participación ciudadana y el desarrollo de la cultura política en Colombia*. Colombia: Legis.
- Ramírez, P. (2002). *Evolución de la política social en la década de los noventa: cambios en la lógica, la intencionalidad y el proceso de hacer la política social. El caso Colombia*. Bogotá: Fundación Corona.
- Dansocial (2010). *Acción comunal, base social de emprendimiento y desarrollo nacional. Revista Solidaria*, No. 17. Recuperado de: <http://www.dansocial.gov.co/Revista2010/RevistaSolidaria17.pdf>
- Sánchez, M., Jiménez, J., Soto, P., Cano, B. & Chang, E. (2011). *Administración: un enfoque hacia las instituciones educativas*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universitaria de la Costa, Educosta.

Valencia, L. (2008). *50 años de acción comunal en Colombia: Construyendo comunidad, mirando el futuro*. Recuperado de: <http://www.desdeabajo.info/index.php/ediciones/166-edicion-139/3178-50-anos-deaccion-comunal-en-colombia-construyendo-comunidad-mirando-el-futuro.html>

Villar, R. (2001). *El tercer sector en Colombia*.

Evolución, dimensión y tendencias. Bogotá: Confederación Colombiana de Organizaciones no Gubernamentales.

Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Universidad Cooperativa de Colombia.