

# DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO EN CINCO JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL EN TUNJA, BOYACÁ

## Participatory Diagnosis in five Communal Action Boards in Tunja, Boyacá

Suly Andrea Osorio Corredor<sup>1</sup>

Angélica Reyes Moreno<sup>2</sup>

Mónica Liset Valbuena<sup>3</sup>

---

### Para citar este artículo:

Osorio Corredor, S. A.; Reyes Moreno, A. y Valbuena, M. L. (2024). Diagnóstico participativo en cinco Juntas de Acción Comunal en Tunja, Boyacá. *Revista Arista Jurídico-Política*, 1(1), 41-61.

## Resumen

El presente artículo presenta el diagnóstico participativo realizado a cinco Juntas de Acción Comunal de la ciudad de Tunja, Boyacá, Colombia, para identificar los conflictos internos u organizativos detectados por los dignatarios de las juntas focalizadas, sus posibles causas, consecuencias, así como las posibles soluciones a dichos problemas y las entidades del gobierno que consideran idóneas para apoyar en su resolución. El enfoque del estudio es cualitativo (Sampieri, 2010), usando las tres primeras fases secuenciales de la propuesta metodológica para la intervención comunitaria de Mori (2008), y la técnica del metaplan para la recolección de

---

<sup>1</sup> Psicóloga egresada. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD - CEAD Tunja, Boyacá, Colombia. Correo electrónico: saosorioc@unadvirtual.edu.co ORCID: 0000-0002-8417-4192

<sup>2</sup> Docente-investigadora. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, CEAD Tunja, Boyacá, Colombia. Correo electrónico: angelica.reyes@unad.edu.co ORCID: 0000-0003-1111-6650.

<sup>3</sup> Líder de investigación. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Boyacá, Colombia. Correo electrónico: monica.valbuena@unad.edu.co ORCID: 0000-0002-0647-3832

información. El resultado tiene un análisis en dos niveles: en el primero, los conflictos se clasificaron de acuerdo con su mención recurrente; el segundo nivel se realiza a partir de la clasificación de conflictos de Moore (1994). Los conflictos emergentes son de interés, de relación y de información, evidenciando la desconexión entre el barrio y la JAC.

**Palabras clave:** conflictos organizativos; diagnóstico participativo; intervención comunitaria; Juntas de Acción Comunal, participación.

## Abstract

This article presents the participatory diagnosis made to five Communal Action Boards of the city of Tunja, Boyacá, Colombia, to identify the internal organizational conflicts detected by the dignitaries of the focused boards, their possible causes, consequences, as well as the possible solutions to the problems and the government institutions that they consider, are ideal to support in their resolution. The approach of the study is qualitative (Sampieri, 2010), using the first three sequential phases of the “methodological proposal for community intervention” by Mori (2008), using the metaplan technique for data collection. The result has an analysis at two levels: in the first, the conflicts were classified according to their recurring mention; the second level is based on Moore’s conflict classification (1994). The emerging conflicts are: of interest, relationship and information, evidencing the disconnection between the neighborhood and the JAC.

**Keywords:** community action boards; community intervention; organizational conflicts; participation; participatory diagnosis.

---

## INTRODUCCIÓN

Desde la Dirección de Participación y Acción Comunal de la Gobernación de Boyacá, a partir de 2018, se identificaron necesidades de trabajo en las Juntas de Acción Comunal (JAC) como parte del ejercicio de prácticas profesionales del programa de Psicología de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD, Tunja). Este ejercicio diagnóstico se realizó con nueve dignatarios y afiliados, así como mediante la consulta a funcionarios encargados de la atención a las Juntas. Como resultado, se identificó la necesidad de abordar los conflictos que afectan a las JAC, en particular aquellos generados entre sus representantes, denominados en

adelante “conflictos organizativos”, los cuales generaban un alto nivel de consultas en la Dirección, solicitando mediación o decisiones para su resolución.

El Conpes 3599 de 2018 engloba estas falencias, así como los aspectos detectados por el Ministerio del Interior, los cuales recaen en la falta de conocimientos y formación en aspectos administrativos, legales y de gestión propios de las organizaciones comunales. Esto se debe a que la experticia de los dignatarios proviene principalmente de destrezas sociales adquiridas a través de la experiencia, y no de la participación en educación formal o en procesos de capacitación propios del ámbito comunal.

A partir de ese ejercicio, realizado durante un año y medio, se estableció la necesidad de llevar a cabo una investigación que abarcara un mayor número de Juntas de Acción Comunal, con un diagnóstico más profundo y detallado. Este permitiría identificar los principales conflictos organizativos de las Juntas de Acción Comunal en el municipio de Tunja.

## CONCEPTOS PRINCIPALES

### Juntas de Acción Comunal en Colombia

Las Juntas de Acción Comunal (JAC) son corporaciones cívicas sin ánimo de lucro que surgieron en el país desde 1958 y cuentan con soporte legal en la Constitución Política de Colombia, específicamente en el Artículo 38, que garantiza “el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”. Están compuestas por personas del barrio o localidad que se unen para coordinar esfuerzos y recursos en beneficio de la comunidad, buscando soluciones a las necesidades que surjan dentro de ella. Estas organizaciones han impulsado el liderazgo de personas tanto en zonas urbanas como rurales, quienes exigen mejores condiciones en obras, servicios y acceso a escenarios de capacitación. Este protagonismo las convirtió en un fortín político entre los años 70 y 90, como señala Ortiz (2014).

Desde la Ley n.º 743 de 2002, la acción comunal se define como una expresión social organizada, autónoma y solidaria de la sociedad civil, cuyo propósito es promover el desarrollo integral, sostenible y sustentable, construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad. De esta manera, las JAC son reconocidas histórica y culturalmente. Mediante el Decreto Reglamentario 2350 de 2003, se consolidaron escenarios de control social para la

gestión territorial, así como el fortalecimiento de la personería jurídica y la sostenibilidad de todas las organizaciones y asociaciones comunales.

La estructura organizativa y estatutaria de las Juntas de Acción Comunal (JAC) está definida por una jerarquía vertical compuesta por cuatro grados. En la cúspide se encuentra la Confederación Comunal Nacional, que agrupa a los representantes de las federaciones departamentales y distritales de acción comunal, estas últimas constituyendo el tercer grado en la jerarquía. En el segundo grado están las asociaciones municipales y distritales (Asocomunales), que se conforman con los representantes de las JAC, las cuales constituyen la base social de esta estructura. Esta base social está integrada por dos grupos poblacionales: el primero, denominado *afiliados*, corresponde a “aquellas personas mayores de 14 años, habitantes de un barrio, vereda o territorio, que no estén afiliados a otra JAC y no estén asociados” (Conpes 3955 de 2018). El segundo grupo lo conforman los *dignatarios*, quienes son:

[...] todos aquellos afiliados que, por voto popular, son elegidos para un periodo de cuatro años [...] para desempeñar funciones específicas, como: mesa directiva, presidente de la JAC, secretario, fiscal, comisiones empresariales, comisiones de convivencia y conciliación, así como otras comisiones de trabajo dirigidas a mejorar las condiciones de los territorios. (p. 18)

Una característica principal de la población comunal, en especial de los dignatarios, es desarrollar un tipo de liderazgo natural. A través del trabajo con la comunidad, logran tramitar solicitudes e intereses locales, teniendo en cuenta que su participación es voluntaria. Por lo tanto, este grupo de líderes asume responsabilidades laborales, familiares y personales que conjugan con su ejercicio de participación ciudadana.

## Conflicto

El concepto de conflicto puede entenderse desde algunas acepciones como confrontar, disputar, estar en dilema, oposición o emprender acciones entre varias personas con diferentes intereses, lo que genera un desacuerdo. Este puede manifestarse de diversas formas, ya sea por disparidades en los intereses o por una incompatibilidad de opiniones, entre otros factores.

Johan Galtung (1996), citado por Concha (2009), define el conflicto a partir de las actitudes y asunciones personales, la conducta y las contradicciones, configurando

una tríada que solo puede abstraerse teóricamente y que posee un nivel latente y otro manifiesto (p. 71). Galtung menciona dos conceptos relevantes al abordar un conflicto: el *dilema* y la *disputa*. Una disputa ocurre entre dos personas o actores que persiguen el mismo objetivo —el cual es escaso—, mientras que un dilema se refiere a un solo actor que busca un objetivo incompatible consigo mismo.

Por su parte, Rubin, Pruitt y Hee (1986), citados por Laca Arocena (2006), sostienen que el conflicto implica una diferencia de intereses percibida o una creencia de que las partes en conflicto no pueden alcanzar sus aspiraciones. Desde la perspectiva de Christopher Moore (1994), el conflicto se define como una forma de conducta competitiva entre personas o grupos. Se presenta cuando dos o más grupos compiten por objetivos y recursos que son limitados o realmente incompatibles.

Christopher Moore (1994) clasifica las causas del conflicto mediante una herramienta comprensiva denominada el *Círculo del Conflicto*, que organiza las causas según su fuente principal, independientemente del nivel en que se presenten (intrapersonal, intra e interorganizacional, comunal o social). Identifica cinco causas centrales del conflicto, descritas a continuación:

- **Problemas de relaciones entre las personas:** surgen debido a emociones negativas, percepciones erróneas, conductas inapropiadas, estereotipos y comunicación inadecuada o falsa.
- **Problemas de información:** se generan por la ausencia de información necesaria, la transmisión de información errónea, la confusión respecto a los datos importantes o los criterios requeridos para tomar decisiones.
- **Intereses realmente incompatibles o percibidos como tales:** resultan de la competencia entre necesidades que son incompatibles o se perciben como tales. En estos casos, una de las partes siente que debe sacrificar alguno de los intereses en cuestión.
- **Fuerzas estructurales:** derivan de factores opresivos como la escasez de alimentos o recursos físicos, distancias geográficas, estructuras organizativas inadecuadas o una relación desequilibrada entre responsabilidades y tiempo disponible.
- **Problemas de valores:** surgen de sistemas de creencias incompatibles, especialmente cuando se intenta imponer un conjunto de valores de forma excluyente, sin permitir la coexistencia de creencias divergentes.

## Conflictos “internos” u organizativos en las JAC

Entre la tipificación de los conflictos en el contexto de las Juntas de Acción Comunal (JAC), la normativa identifica los denominados *conflictos organizativos*, que surgen de la interacción, interrelación y convivencia del grupo de dignatarios de la JAC. Estos conflictos se describen como “aquellos que se presentan al interior de un organismo comunal entre los dignatarios, entre estos y los afiliados o afiliadas, y entre los mismos afiliados o afiliadas, y que tienen como causa asuntos de carácter comunal” (Decreto 2350 de 2003, art. 11).

Este tipo de conflictos no solo involucra lo que pueda suceder entre los dignatarios o líderes de la junta, sino también todo el contexto de interacción entre estos y los afiliados o residentes del barrio, participen o no activamente en la JAC. Domínguez y García (2003) destacan cómo la teoría de Deutsch (1973) aborda el conflicto interno como una experiencia personal inevitable que ocurre cada vez que existe una actividad incompatible, pudiendo manifestarse en una persona, grupo o nación. Los conflictos *internos* u organizativos se presentan tanto en una empresa como en un grupo constituido por varias personas que desempeñan diferentes funciones organizacionales. En el caso de las JAC existe un mecanismo específico para la resolución de estos conflictos: la *Comisión de Convivencia y Conciliación*. Esta instancia tiene el deber de atender, seguir y gestionar las situaciones detectadas o reportadas. Su inatención podría dañar la armonía interna de la JAC, afectando la cohesión y funcionalidad del grupo.

Sin embargo, como nota importante en este estudio, se ha identificado que estas comisiones enfrentan dificultades para desarrollar sus funciones. Las personas elegidas para conformarlas deberían contar con una experiencia personal que las habilite para mediar y escuchar, además de requerir un entrenamiento específico en mecanismos de mediación. Esta situación, sin embargo, no se cumple a cabalidad o, en algunos casos, no llega nunca a concretarse, como lo señalan Martínez, Nohava y Tangarife (2019) en su estudio.

Es una problemática que encuentra su fundamento en el desconocimiento que prevalece hoy en día en las Juntas de Acción Comunal respecto a la facultad que la ley les otorga para llevar a cabo procesos conciliatorios. Aunque la normativa establece la obligatoriedad de que toda Junta de Acción Comunal cuente con una Comisión de Convivencia y Conciliación, “desde la práctica es posible establecer que los miembros de estas comisiones no cuentan con la formación, capacitación y conocimientos necesarios para adelantar procedimientos de conciliación en equidad que puedan solventar conflictos de carácter comunitario (p. 3).

Entre otras dificultades notorias que enfrentan los dignatarios, se encuentra el obstáculo para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades debido a este tipo de conflictos. A nivel legal, estas situaciones pueden escalar e involucrar a instancias superiores dentro de los grados de organismos de acción comunal o, en su defecto, a la entidad estatal encargada de la inspección, control y vigilancia respectiva (Decreto 2350 de 2003).

## METODOLOGÍA

La presente investigación se aborda desde un enfoque cualitativo que, según Sampieri (2010), busca comprender y profundizar en los fenómenos individuales, sociales, culturales o ambientales, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un entorno natural y en relación con su contexto.

La metodología se desarrolla a partir de las fases secuenciales para la intervención en psicología comunitaria propuestas por Mori (2008), quien define este enfoque como:

[...] el conjunto de acciones destinadas a promover el desarrollo de una comunidad a través de la participación activa de esta en la transformación de su propia realidad. Por tanto, pretende la capacitación y el fortalecimiento de la comunidad, favoreciendo su autogestión para su propia transformación y la de su ambiente. (p. 81)

Desde el proceso de intervención comunitaria las fases que componen este diagnóstico han sido adaptadas del modelo de Morí (2008) a las necesidades del proyecto.

Fase 1 - Diagnóstico de la comunidad: en esta primera fase de la intervención comunitaria se busca contextualizar una comunidad, a la que se debe analizar haciendo una previa identificación de las características sociodemográficas, socioculturales, niveles educativos, etc.

Fase 2 - Características del grupo: la segunda fase de la intervención comunitaria se orienta a identificar y analizar las características de los actores sociales, quienes conformarán los diversos grupos de trabajo para los programas que surjan a propósito del diagnóstico de la comunidad.

Fase 3 - Evaluación de las necesidades de grupo: en esta fase se realizará el análisis profundo de las necesidades, problemas y recursos que el grupo fuente de la

intervención, trabajando la jerarquización y priorización de los problemas identificados y destacando los recursos disponibles como grupo. Además, se establece la relación entre estos problemas propuestos por toda la comunidad en la primera fase.

## Población y muestra

Para esta investigación fueron focalizadas once (11) Juntas de Acción Comunal urbanas y rurales de la ciudad de Tunja, Boyacá.

Para la caracterización que compete al presente artículo la muestra seleccionada son cinco (5) Juntas de Acción Comunal urbanas de los barrios Sol de Oriente, Curubal, Patriotas, Antonia Santos y San Antonio, ya que estos barrios se encuentran en la zona Oriental de la ciudad, o que facilitó en términos de tiempo y desplazamiento, la recolección de la información.

## Instrumentos

Dado el carácter cualitativo de la investigación, los instrumentos fueron seleccionados y diseñados para recopilar información narrativa, experiencial y contextual. A continuación, se describen:

- **Ficha de caracterización:** se elaboró una ficha para registrar los datos principales de los participantes, la cual incluye: nombre, edad, sexo, género, ocupación, nivel educativo, cargo en la JAC, años de experiencia y demás información relevante de las personas que asistieron a la convocatoria realizada.
- **Metaplan:** es una metodología cualitativa de grupo que tiene como propósito generar ideas y soluciones, desarrollar opiniones y acuerdos, o formular objetivos, recomendaciones y planes de acción. El instrumento principal para la recolección de información en esta técnica son las tarjetas, las cuales aportan un gran componente visual a la discusión (Pereyra, 2009).

Según González, Madoz, Florencia y Dan (2011), “la técnica del Metaplan incorpora el método mayéutico, de carácter inductivo, basado en la dialéctica. El método supone la idea de que la verdad está oculta en la mente de cada ser humano” (p. 9). Por ello, esta técnica fomenta una alta interactividad, ya que requiere que los participantes expresen sus posturas y argumentos de manera activa durante el proceso diagnóstico. Asimismo, permite generar una relación horizontal y cercana entre investigadores y participantes, quienes son protagonistas del escenario.

Para aplicar el metaplan se construyó una matriz (tabla 1) como un instrumento práctico para el registro de las respuestas dadas por los participantes en paralelo a un diálogo participativo con los investigadores.

Las preguntas formuladas en la primera fila son las siguientes: P1. ¿Cuáles son los conflictos organizativos que existen en el interior de su Junta de Acción Comunal?, P2. ¿Qué produce este conflicto identificado al interior de su Junta de Acción Comunal?, P3. ¿Cuáles son las consecuencias de este conflicto al interior de su Junta de Acción Comunal?, P4. ¿Qué posibles soluciones tienen esos conflictos al interior de su JAC?, P5. ¿Cuál es el ente encargado de dar solución a este conflicto identificado al interior de su Junta de Acción Comunal?

En la primera columna de la misma matriz se señaló el tipo de relación desde la cual se requería identificar el conflicto existente: relación entre dignatarios, dignatarios y afiliados y entre los afiliados.

Tabla 1. Metaplan para Juntas de Acción Comunal

	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5
Relación					
Entre dignatarios					
Dignatarios y afiliados					
Entre afiliados					

Fuente: elaboración propia.

## Instrumentos de análisis de la información

En coherencia con el enfoque y el modelo seleccionados para la investigación, el instrumento de análisis elegido es el *software* Atlas Ti en su versión 22. Este programa permite identificar las categorías de conflicto según los tipos de relación presentes en los instrumentos de recolección de datos. Los resultados se organizan y presentan en árboles semánticos, los cuales son generados a partir de la clasificación de respuestas similares. Este método proporciona una saturación que ordena los conflictos desde el más mencionado hasta el menos mencionado, facilitando el análisis y la interpretación de los datos.

## Consideraciones éticas

Este proyecto de investigación se desarrolla con fines académicos y divulgativos en escenarios de difusión social del conocimiento, como repositorios, catálogos, bases de datos e índices a nivel nacional e internacional. Por lo tanto, se aplicó un consentimiento informado a toda la población participante de manera individual. Este documento aclara al participante que puede retirarse del proceso en cualquier momento, respetando los límites de la confidencialidad y el manejo de información y datos. Esto se realizó conforme a lo establecido en la Ley 1090 de 2006, el Código Deontológico y Bioético de Psicología, y demás normativa vigente relacionada con la ética en investigación.

## RESULTADOS

Los resultados que se presentan son la conjugación de todas las respuestas dadas por los participantes de las cinco Juntas Zárate y colaboradores (1995) de Acción comunal focalizadas para este trabajo.

En la primera sección se presentan los datos de caracterización de la población participante, y en la segunda los resultados correspondientes a la identificación de conflictos entre dignatarios, entre dignatarios y afiliados, y entre afiliados desde las cuatro preguntas establecidas en el metaplan.

### Caracterización de los participantes de las JAC

Género: entre los 30 participantes del diagnóstico 53 % son hombres y 47 % son mujeres.

Edad: en la distribución de las edades se encuentra que el 37 % de los participantes están entre los 41 y 50 años, el 23 % está entre los 51 y 60 años, así como el 23 % entre los 61 y 70 años, el 14 % de los participantes estén entre los 30 y 40 años y el 3 % se encuentra entre los 71 y 80 años.

Ocupación: de los 30 participantes, el 43 % son empleados, el 30 % independientes, lo que indica que el 70 % tiene empleo. Además, el 17 % son pensionados, el 7 % amas de casa y el 3 % desempleados.

Cargos en la JAC: se evidencia una participación equitativa de todos los cargos que ocupan los dignatarios, entre ellos con una buena participación de la comisión de Convivencia y Conciliación de un 20 %, seguido de un 14 % de cargos de secretario(a) de la JAC, un 10% de vicepresidentes, presidentes y otros comités con el 7% y 3% de participación.

Estos resultados evidencian características interesantes: hay una mayor participación del género masculino en cuanto a los cargos establecidos dentro de la Junta de Acción Comunal, pero las mujeres tienen una participación representativa. Entre los dignatarios, hay un 73 % de personas que trabajan y un 10 % que cumplen la función de amas de casa y desempleados. Esto quiere decir que no es como se dice: “que no trabajan”, sino que ellos también son empleados y tienen sus negocios.

El mayor porcentaje de participación se encuentra entre las edades de 41 a 51 años, por lo tanto, se refleja que no es la población joven la que dirige las organizaciones comunales.

Desde los cargos participantes en las actividades, hay una presencia de los representantes del comité de convivencia y conciliación, ya que se dirigió hacia ellos, evidenciando su interés, así como el de integrantes de otros estamentos de las JAC.

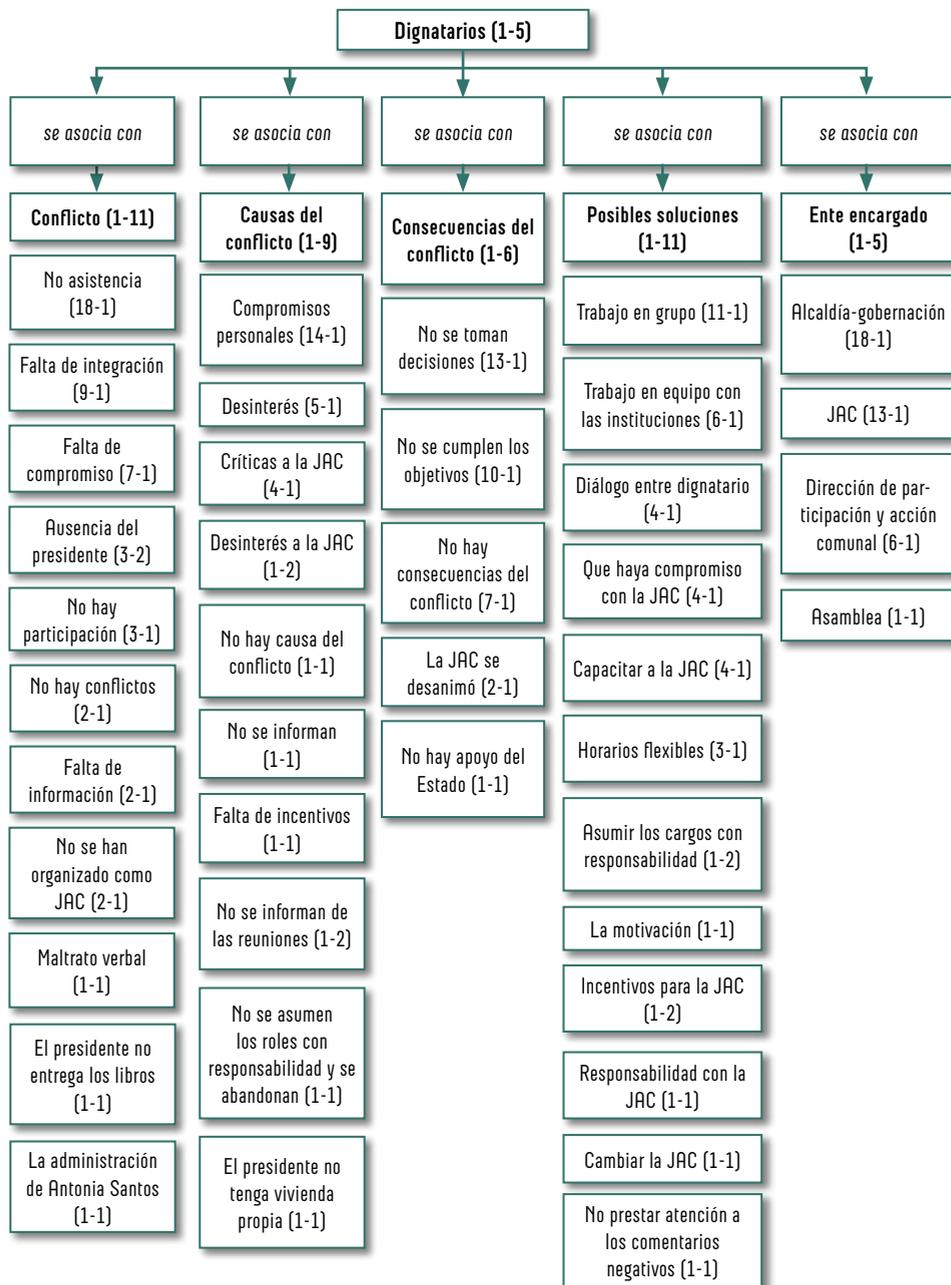
### Identificación de los conflictos organizativos entre los dignatarios de las JAC

De acuerdo con las respuestas dadas en la aplicación del metaplan, se presenta la clasificación por saturación de los conflictos identificados que están presentes entre los dignatarios de las JAC participantes como indica la figura 1.

Frente a los conflictos identificados, el principal fue la no asistencia a las reuniones, seguido de la falta de integración y compromiso. Además, se identificaron otras categorías que, no alcanzaron mayor saturación, representan conflictos de menor impacto, pero igualmente presentes en el escenario de la participación.

Al solicitar la identificación de las causas de los conflictos evidenciados, las respuestas más saturadas fueron los compromisos personales, seguidos del desinterés y, en tercer lugar, las críticas a la JAC. En cuanto a las consecuencias de estos conflictos, se señaló en primer lugar la falta de toma de decisiones, seguida del incumplimiento de los objetivos; en tercer lugar, se mencionó que no hay consecuencias del conflicto, lo que podría derivar en una ausencia de percepción sobre el efecto de los conflictos sobre la interacción, y la gestión de las JAC.

Figura 1. Árbol semántico para la identificación de conflictos organizativos entre dignatarios



Fuente: análisis por saturación de respuestas desde Atlas Ti.

Entre las posibles soluciones que los mismos participantes plantearon se encuentran las siguientes: el trabajo en grupo y el trabajo en equipo con las instituciones, diálogo entre dignatarios, compromiso con la JAC y capacitación a las JAC.

Finalmente, los participantes señalan que los entes encargados de dar solución a los conflictos señalados son la Alcaldía o la Gobernación, la misma JAC, la Dirección Participación y Acción Comunal y la Asamblea, siendo esta última el ente menos válido para esta labor.

### Identificación de los conflictos organizativos entre los dignatarios y afiliados de las JAC

La identificación de conflictos en esta relación dignatarios-afiliados, entiende a los dignatarios como los representantes líderes de la JAC y a los afiliados como los ciudadanos habitantes del barrio o territorio inscritos en los libros de afiliados de la JAC.

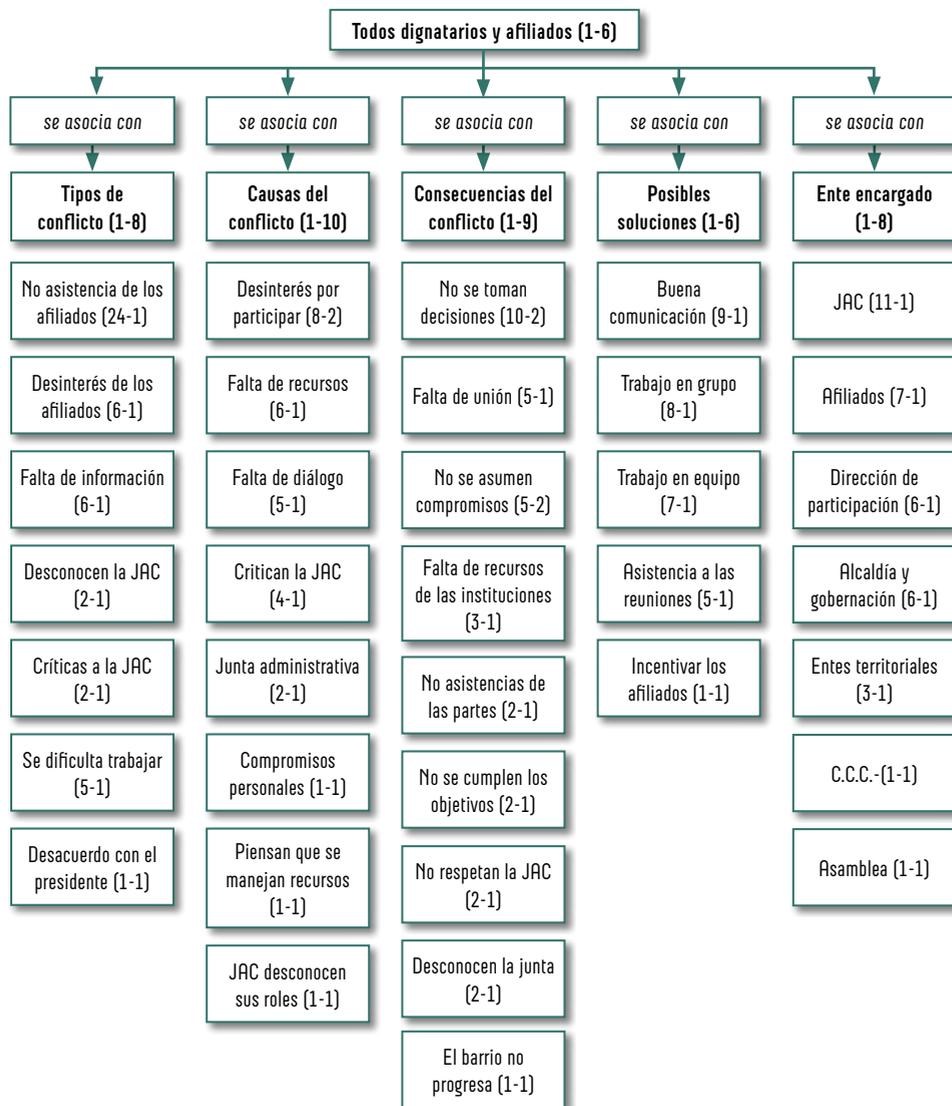
Entre los principales conflictos destacan la falta de asistencia de los afiliados, el desinterés en participar y la falta de información. Las causas del conflicto señaladas con mayor frecuencia son el desinterés por participar, la falta de recursos y diálogo, y las críticas a la JAC. Entre las consecuencias del conflicto se mencionan la falta de toma de decisiones, la desunión, la falta de compromisos y falta de recursos de las instituciones. Entre las posibles soluciones se proponen mejorar la comunicación, fomentar el trabajo en grupo y en equipo, y promover la asistencia a las reuniones.

Entre los entes encargados de dar solución a estos conflictos, se destaca en mayor medida la misma JAC como la principal llamada a intervenir, seguida por los afiliados, finalizando con la dirección de participación, la Alcaldía municipal y la Gobernación. Otros entes territoriales no específicos como las Comisiones de Convivencia y Conciliación y la Asamblea son mencionados solo una vez, por lo que no se consideran como significativos para la población.

### Identificación de los conflictos organizativos entre los afiliados de las JAC

Frente a los conflictos identificados en la relación que se presentan entre los afiliados, se evidencia que el mayor conflicto es el desinterés en participar en escenarios de la JAC.

Figura 2. Árbol semántico para la identificación de conflictos organizativos entre dignatarios y afiliados



Fuente: análisis por saturación de respuestas desde Atlas Ti.

Las causas del conflicto incluyen la indiferencia hacia la Junta, los compromisos personales, la inasistencia a las reuniones y, en algunos casos, la percepción de que no existen causas del conflicto.

Entre las consecuencias del conflicto se manifiesta que no hay una comunicación de las actividades, no se toman decisiones y así se agudiza el desinterés por participar. Además, se señala que los dignatarios desconocen las opiniones de los afiliados debido a su inasistencia. Como aspecto particular, también se menciona como consecuencia que no hay apoyo de las instituciones.

Las posibles soluciones mencionadas incluyen el trabajo en grupo, seguido por la buena participación y trabajo en equipo, entre otras.

Los entes encargados de intervenir en este tipo de problemáticas son: la JAC propiamente, los afiliados, las comisiones de convivencia y conciliación y los entes gubernamentales. Estas respuestas señalan la necesidad de intermediación institucional que ven los dignatarios.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

De acuerdo con la sistematización realizada, hay una serie de menciones que se repiten para todos los tipos de relación, sin embargo, para poder dar un nombre más específico a los conflictos presentados, se usarán las categorías de Moore (1994) para poder describir con mayor especificidad, cual es el escenario que se presenta.

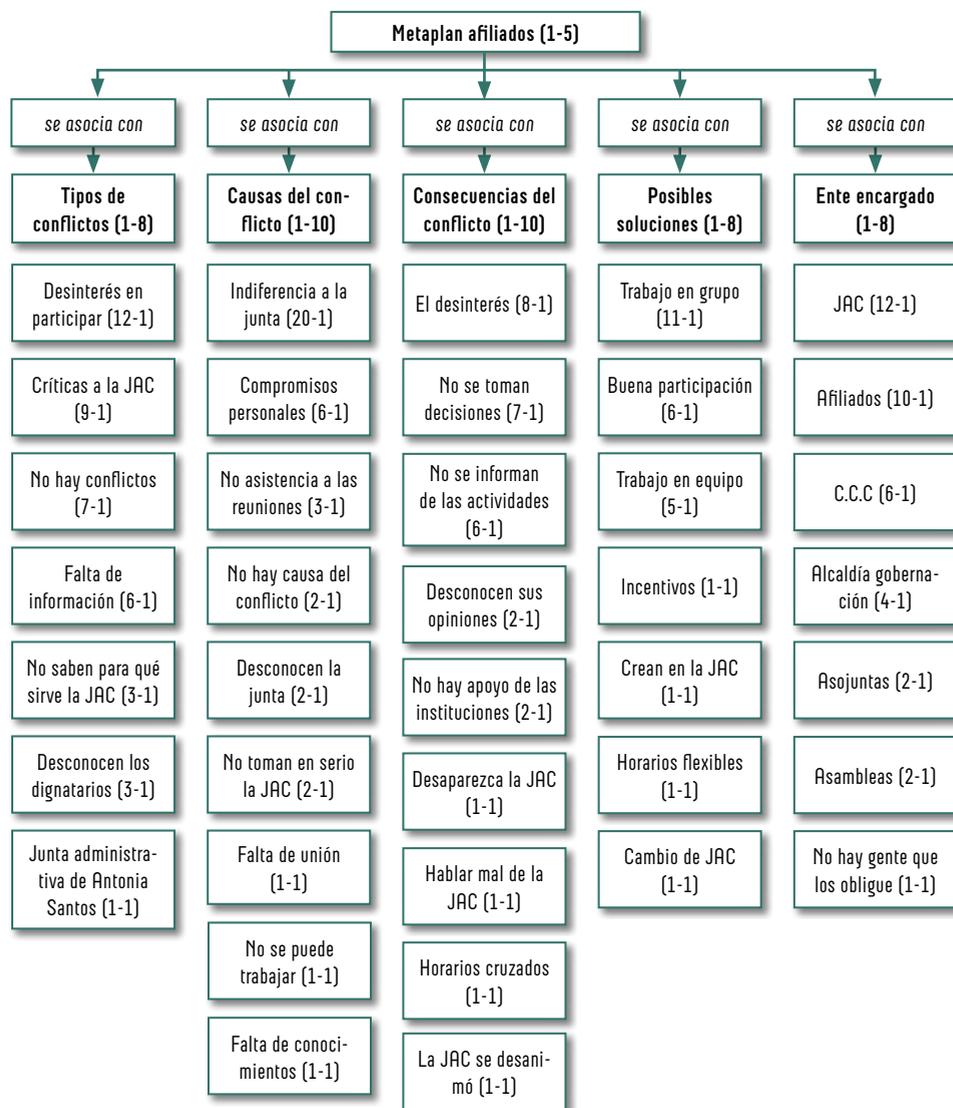
Para las organizaciones comunales es posible decir que los principales conflictos organizativos presentes en esta categoría tienen que ver con los conflictos de intereses, de información, de relación y estructurales.

**Conflictos de intereses:** de acuerdo con Moore (1994) este tipo de conflictos se fundamentan en “cuestiones sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.) de procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta) y psicológicos (percepciones de confianza, deseo de participación, respeto, juego limpio, etc.)” (p. 5).

Los conflictos específicos que emergen de este diagnóstico y que clasifican en esta categoría son la no asistencia, el desinterés por participar y la falta de compromiso. Es decir que esta categoría tendría, con exactitud, el nombre de conflictos por “desinterés” ya que desde el mismo diagnóstico tiene como causas los “compromisos personales” de los dignatarios, el “desinterés” entre dignatarios y afiliados y “la indiferencia a la JAC” por parte de los afiliados.

**Conflictos de información:** estos conflictos se dan cuando a las personas les falta información necesaria para tomar decisiones correctas, están mal informadas, difieren sobre la información que es importante, interpretan de modo distinto la información o tienen criterios de estimación discrepantes (Moore, 1994, p. 5).

**Figura 3. Identificación de conflictos organizativos entre afiliados**



Fuente: análisis por saturación de respuestas desde Atlas Ti.

Algunos de los conflictos que se generan pueden ser innecesarios, otros pueden ser auténticos porque la información es incompatible o por diferencias entre información o procedimientos empleados.

Para el caso de las JAC los conflictos que entran en esta categoría tienen la manifestación explícita de la falta de información, así como las críticas que se evidencian en la relación entre dignatarios y afiliados. Estos dos conflictos tienen como consecuencias la falta de unión entre los dignatarios y afiliados, el desconocimiento de lo que hace la Junta o de las actividades que se realizan para la comunidad, como las reuniones y las asambleas, y finalmente la dificultad para tomar decisiones. Todo esto redundando en la falta de participación en el escenario comunal.

**Conflictos de relación:** este tipo de conflictos, de acuerdo con Moore (1996)

[...] se deben a emociones negativas, percepciones estereotipadas o falsas, falsa comunicación o conductas negativas repetitivas [...] llevando a conflictos irrealizables o innecesarios a los que se puede incurrir aun cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto, como recursos limitados u objetivos mutuamente excluyentes (p. 5).

En correspondencia a esta definición, los conflictos de relación que presentan las Juntas tienen que ver con la falta de integración, dignatarios y la falta de unión entre dignatarios y la falta de compromiso de los afiliados.

**Conflictos estructurales:** son causados por estructuras opresivas de relación humana (Galtung, 1975 en Moore, 2004), configurados por fuerzas externas a la gente en el conflicto como el control desigual de recursos o de autoridad, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo (demasiado o poco), estructuras organizativas que promueven con frecuencia conductas conflictivas.

En esta categoría se clasifican en particular la falta de recursos para las juntas, y la falta de apoyo de las instituciones tanto en recursos económicos, como físico y formativos, ya que, en los diversos espacios, esta falencia redundando en una limitación frente a la gestión de proyectos comunales, proyectos de infraestructura y acciones que benefician a la comunidad.

## SEÑALES PARA LA SOLUCIÓN

El instrumento aplicado solicitó a los participantes consignar las posibles soluciones a los conflictos detectados al interior de las organizaciones comunales, así como las instituciones gubernamentales llamadas a intervenir en ellos.

## Relación entre dignatarios

Frente a los conflictos manifiestos entre los dignatarios, los cuales se integran entre los conflictos de intereses y de relación, se presenta una clasificación de las posibles soluciones planteadas de acuerdo con su mención recurrente, dirigidas a: mejorar el trabajo en grupo y en equipo con las instituciones, propiciar un mayor diálogo entre los dignatarios, capacitar a la JAC y generar mayor compromiso con la misma Junta.

Las instituciones que son convocadas a intervenir en esta relación interna son la Alcaldía y la Gobernación, la misma JAC desde sus mecanismos internos y la Dirección de Participación y Acción Comunal (figuras 1, 2 y 3).

Esta propuesta plantea con claridad la importancia de poner en marcha acciones orientadas a mejorar aspectos de las organizaciones comunales, enfocándose en la indagación de las motivaciones que los convocan a estar en las juntas y como líderes visibles de sus barrios. De esta manera, se busca encontrar puntos de común entre los intereses personales y los objetivos propios de una JAC.

## Relación entre dignatarios y afiliados

En la relación entre dignatario y afiliados, los conflictos mencionados se distribuyen en los cuatro tipos de conflictos (de interés, de relación, de información y estructurales). Las propuestas de solución tienen que ver con la mejora de la comunicación, del trabajo en grupo, del trabajo en equipo y de estrategias para procurar la asistencia a las reuniones.

Las instituciones que se consideran están llamadas a apoyar en la mejora de esta relación son, en principio, los estamentos internos de la JAC, luego los afiliados como directos involucrados en el escenario barrial, posteriormente la Dirección de participación y acción comunal y, finalmente, la Alcaldía y la Gobernación (figuras 1, 2 y 3).

En este escenario se evidencian los efectos a todo nivel que general los conflictos organizativos. Cuando no existe una relación enriquecida entre la organización comunal y los habitantes del territorio que representan, no puede haber una vinculación de las necesidades individuales y colectivas, así como acciones de desarrollo participativo. Esto provoca una evidente distancia entre los habitantes, los propósitos comunitarios y los liderazgos comunales.

## Relación entre afiliados

Las soluciones propuestas para abordar los conflictos percibidos entre afiliados se enfocan en fortalecer el trabajo en grupo, promover una participación activa y mejorar el trabajo en equipo (figura 3). Se considera que la misma JAC, los afiliados y, en particular, el Comité de Convivencia y Conciliación son los principales llamados a intervenir en la presentación de las situaciones conflictivas que se presenten. En menor proporción se convoca a la Alcaldía y a la Gobernación.

En esta relación, es importante considerar que las situaciones externas entre vecinos, relacionadas con la convivencia y los acuerdos de intereses, deben ser abordadas de manera prioritaria. Los dignatarios de la junta asumen el papel de mediadores de las situaciones que surgen entre los habitantes, una tarea que, en concreto, compete a la Comité de Convivencia y Conciliación. Sin embargo, este comité refleja una evidente falta de preparación para intervenir de manera efectiva en los conflictos presentes.

## CONCLUSIONES

El presente diagnóstico permitió explorar los conflictos organizativos desde la particularidad que generan los roles asumidos en el ámbito comunal. Hablar de la relación entre dignatarios implica abordar las competencias relacionadas con la organización, la comunicación y la planeación dentro de la estructura organizacional de las asociaciones. Por sus características, esto permitió que los participantes se enfocarán en los aspectos que los afectan como grupo de líderes barriales.

En contraposición, la relación entre dignatarios y afiliados permitió identificar las situaciones que surgen en la constante interacción entre la comunidad y los líderes que los representan. Aunque la clasificación de los conflictos pueda ser similar, es claro que el abordaje debe realizarse de una manera diferencial, con un enfoque en la mejora de las vías de comunicación e información, así como en el desarrollo de estrategias para mejorar las relaciones.

Finalmente, hablar de la relación entre los afiliados invita a reflexionar sobre las situaciones relacionadas con la convivencia, el buen vivir y el bienestar de los habitantes de los barrios. Esto requiere que los dignatarios estén mejor capacitados para ser mediadores de las situaciones cotidianas que surjan. Su papel como mediadores y conciliadores de las fricciones entre afiliados invita a considerar el papel de los dignatarios y a reconocer la ausencia de una formación específica en estas

competencias. Durante todo el diagnóstico, no se mencionó ningún mecanismo de solución que reflejara formas propias de la JAC para la mediación o resolución de conflictos.

Las variables abordadas y los resultados obtenidos constituyen el punto de partida para procesos de fortalecimiento del liderazgo comunal, de comunicación participativa y de participación ciudadana, entre otros aspectos. Estos procesos tienen como ejes el fortalecimiento de las habilidades de los habitantes barriales para incidir en su territorio a través de la gestión, la planeación, la organización y la comunicación, así como en la identificación de intereses comunes que promuevan la sostenibilidad de la organización comunal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arboleda, M. I. y Fonseca, L. (2016). Juntas de Acción Comunal: construcción de caminos hacia la sostenibilidad: análisis de caso (tesis de maestría, Universidad EAFIT). Repositorio institucional. <https://tinyurl.com/56wdy49c>
- Belalcazar Vega, J. A. (2005). *Conciliación para juntas de acción comunal*. <http://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/9347>
- Domínguez Bilbao, R. y García Dauser, D. (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Universidad Rey Juan Carlos, Servicio de Publicaciones.
- Cano Pautt, L. J. y García Pestana, V. (2014). *Diagnóstico y propuesta de mejoramiento de las juntas de acción comunal de los sectores central 1° de Mayo del barrio el Pozón de Cartagena de Indias*. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <http://repository.unad.edu.co/handle/10596/2699>
- Cano Torres, D. Y. (2016). *Participación ciudadana y gestión del desarrollo local en territorios submunicipales. Estudio de caso: Comuna 6-Doce de Octubre de Medellín 2012-2015* (tesis de maestría, Universidad EAFIT). Repositorio institucional. <https://tinyurl.com/26wm4rrc>
- Calderón Concha, P. (2009). Teoría de conflictos de Johan Galtung. *Revista de Paz y Conflictos*, (2), 60-81.
- Correa, K. A. (2019). *En busca de la participación comunal: La lucha de la junta de acción comunal del barrio Conquistadores* (tesis de pregrado, Universidad de Antioquia). Repositorio institucional. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/13615>
- Deutsch, M. (1973) *The Resolution of Conflict. Constructive and Destructive Processes*, Yale University Press.
- García, I. J., Melo, S., Narváez, N. e Infante, E. (2010). *El papel de las Juntas de Acción Comunal actual en la esfera público/privado bajo la perspectiva de la participación ciudadana*. <https://tinyurl.com/4udp54he>

- González, A. H., Madoz, M. C., Saadi, M. F. y Hughes, D. (2011). *Estrategias de virtualización para la moderación grupal basadas en la técnica de Metaplan*. En VI Congreso de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología. <https://tinyurl.com/284zywr5>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (vol. 3). McGraw-Hill.
- Herrera Leal, M. L. (2019). *Estado del capital social de las juntas de acción comunal en las dinámicas de gobernanza local en 8 Juntas de Acción Comunal de la Comuna 8 de San José de Cúcuta* (tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia). Repositorio institucional UNAD. <https://tinyurl.com/4md4xk58>
- Laca Arocena, F. A. (2006). Cultura de paz y psicología del conflicto. Estudios sobre las culturas contemporáneas, 12(24), 55-70.
- Martínez Ospina, L., Nohava Henao, M. S. y Tangarife González, C. S. (2019). *Limitaciones en la fundación de administración de justicia a través de la conciliación por parte de las juntas de acción comunal* (tesis de pregrado, Institución Universitaria de Envigado). Repositorio institucional. <https://tinyurl.com/yhrtsjr2>
- Moore, C. (1994). Documento n.º 5. Negociación y Mediación. Taller de preparación de la contribución vasca a la 2º conferencia europea de construcción de la paz y resolución de conflictos. <https://tinyurl.com/32s3ru7a>
- Mori Sánchez, M. D. P. (2008). Una propuesta metodológica para la intervención comunitaria. *Liberabit*, 14(14), 81-90. <https://tinyurl.com/298hm4st>
- Pereyra, E. (2009). *Método de moderación Metaplan*. Chief trainer CEFÉ. <https://tinyurl.com/ykveyf3n>
- Pulido Chacon, S. (2017). *Diagnóstico de las Juntas de Acción Comunal (JAC) Sujetas a Vigilancia, Inspección y Control (VIC) de la Gobernación del Meta para el Año 2016*. Villavicencio, Universidad de los Llanos, 2017 (tesis de pregrado, Universidad de los Llanos). Repositorio institucional Unillanos. <https://repositorio.unillanos.edu.co/handle/001/1256>
- Sánchez Otero, M. (2012). Diagnóstico estratégico de las Juntas de Acción Comunal. *Económicas CUC*, 33(1), 65-80. <https://tinyurl.com/drya5fab>
- Sánchez Otero, M. (2014). Gestión y participación ciudadana: caso juntas de acción comunal. *Equidad y Desarrollo*, 1(21), 125-143.
- Trujillo Arrieta, W y Fermin Corpas, S. (2015). *Caracterización de las capacidades organizativas para el funcionamiento de las juntas de acción comunal de la comuna uno y ocho del municipio de Sincelejo sucre según lo estipulado en la ley 743 del 2002*. <https://repositorio.cecar.edu.co/handle/cecar/578>

