EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LOS DIRIGENTES DE LAS JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL DE LA PROVINCIA DE MÁRQUEZ DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ

EVALUATION OF ADMINISTRATIVE PROCESS IN THE COMMUNITY
ACTION BOARDS OF THE MÁRQUEZ PROVINCE
OF THE DEPARTMENT OF BOYACÁ

Edgar Rodríguez¹, Pedro E. Ubaque², Yasmin Díaz³

RESUMEN

La investigación permitió identificar cómo desarrollan el proceso administrativo los dirigentes de las Juntas de Acción Comunal de la Provincia de Márquez del Departamento de Boyacá, mediante el desarrollo de un estudio de tipo mixto en los diferentes municipios seleccionados, permitió conocer el desarrollo del proceso administrativo de los presidentes. Se pudo evidenciar que existen fallas en la planeación de las acciones a ejecutar donde existe una dependencia de la gestión de los dignatarios sobre los recursos que puedan obtener de los entes territoriales, faltando una articulación de las necesidades de la comunicación y la autogestión que puedan lograr con las comunidades. Igualmente, en la estructura organizativa hay una concentración de actividades en un solo integrante, principalmente el presidente, como también, en el proceso de control solo se encontraron acciones relacionadas con el seguimiento a los

¹ Administrador de Empresas, MBA, Docente, edgara.rodriguez@unad.edu.co

² Administrador de Empresas, Maestría en Administración de Organizaciones, Docente, pedro.ubaque@unad.edu.co

³ Administradora de Empresas, Maestría en Administración de Organizaciones, Docente, yasmin.diaz@unad.edu.co

ingresos y gastos en actividades como ferias y eventos patrocinados por una Alcaldía o La Gobernación. Además, se debe mencionar, que en relación al nivel de formación que poseen los sujetos de estudio, es el nivel primaria y pocos logran un pregrado, lo que dificulta sus resultados para mejorar las condiciones de sus pobladores.

PALABRAS CLAVE: Proceso administrativo, planeación, organización, dirección, control.

ABSTRACT

The investigation made it possible to identify how the administrative process is developed by the leaders of the Community Action Boards of the Márquez Province of the Department of Boyacá, through the application of a mixed type study in the different selected municipalities, which facilitated the development of the administrative process of the presidents, there are flaws in the planning of the actions to be executed where there is a dependency on the management of the dignitaries of the resources that they can obtain from the territorial entities, lacking an articulation of the needs of the communication and the self-management that they can achieve with the Communities, likewise, in the organizational structure there is a concentration of activities in a single member mainly the president, as well as, in the control process only actions related to the monitoring of income and expenses in activities such as fairs and events sponsored by a mayor's office or The Government. It should be mentioned that the level of training is concentrated at the primary level and few achieve an undergraduate level, which makes it difficult to improve the conditions of its inhabitants.

KEY WORDS: administrative process, planning, organization, direction, control.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones sociales, son la representatividad de las comunidades ante el Estado que no atiende sus necesidades básicas como son educación, salud, recreación e infraestructura y seguridad, lo que permitió el nacimiento de los organismos comunales durante el gobierno de la época de Alberto Lleras Camargo, promoviendo la participación de la comunidad en las políticas de Estado, fueron fundadas por medio de la Ley 19 de 1958.

Por otra parte, Las acciones comunales, tienen una trayectoria muy significativa en su rol político y social, pero no han sido atendidos adecuadamente por la academia, lo que no ha permitido mejorar sus prácticas administrativas ni el desarrollo de la gestión de los proyectos para el beneficio de sus pobladores.

Hay que mencionar que las Juntas de acción comunal se han visto afectadas por partidos políticos tradicionales durante las últimas décadas, alterando el obje-

to fundamental para la cual se crearon, el beneficio colectivo y no el individual, creando enfrentamientos entre los miembros de las juntas directivas y asociados, debido a la adopción de prácticas muy arraigadas en el ejercicio político relacionado con las promesas de campaña en la búsqueda de votos. Como también surgen dirigentes convencidos que su función se limita en obtener beneficios personales, o solo para una parte de sus representados, impactando en el desarrollo comunal para sus municipios y regiones.

El objetivo de la investigación está orientado en evaluar los procesos administrativos de los dirigentes, como también a identificar el liderazgo de los presidentes de las Juntas de Acción Comunal de la Provincia de Márquez, que permita conocer cómo realizan la planeación y desarrollo de las actividades en la búsqueda de recursos para beneficio de sus pobladores, sus prácticas en la gestión de los proyectos, cómo funciona la estructura organizativa y sus formas de comunicación para promover la participación de los miembros directivos, el seguimiento y control a los procesos y los bienes comunales por parte de los dirigentes y los afiliados. Para finalizar, mediante la aplicación de un instrumento e identificar los perfiles de los dignatarios, con el propósito de potenciar sus habilidades gerenciales mediante la colaboración de las instituciones universitarias ubicadas en la región.

Argumentación

Proceso Administrativo

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y la satisfacción de sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño se puede medir de acuerdo con el grado en que estos cumplan con el proceso administrativo. (*Hurtado, 2008, p.47*).

Planeación

La planeación es una etapa muy importante para las actividades administrativas, por lo tanto, “Planear implica definir objetivos y metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esos objetivos y jerarquizar tanto objetivos como planes para integrar y coordinar las actividades. El primer paso del proceso administrativo señala la necesidad de fijar objetivos que guíen la acción de su gerente” (*George y Álvarez, 2005, p. 163*).

Las organizaciones deben conocer sus capacidades y sus necesidades en las diferentes áreas, que les permitan identificar las actividades urgentes, para desarrollar en cada periodo, que facilite orientar sus planes de trabajo para la toma de decisiones, por lo tanto, acuden a realizar el diagnóstico organizacional, que es una herramienta que sirve de apoyo para la toma de decisiones; es una tarea amplia que requiere de planeación y desarrollo sistemático y consiste en la identificación de aspectos relevantes de la realidad organizacional y sus relaciones con el fin de facilitar su análisis y el de las transformaciones que experimenta (Vidal, 2004).

Estrategias

Las empresas se enfrentan a cambios para lograr sobrevivir, donde requieren de dirigentes dispuestos a encontrar las acciones necesarias para el crecimiento, obtención de recursos para implementar nuevos productos y servicios para el desarrollo de su misión, como lo menciona Koontz, Weihrich y Cannice (2012), La estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

Organización

Para el desarrollo de los planes definidos con anterioridad se requiere una coordinación de todas las áreas donde se identifique, clasifique y delegue las funciones de acuerdo a las necesidades de la organización. Donde “La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización” (Stoner, Freeman y Gilbert , 1996, p. 345).

Otros autores definen organizar como “un proceso mediante el cual el administrador transforma un caos en orden, evita conflictos entre las personas sobre asuntos de trabajo o de responsabilidad y establece un ambiente adecuado para el trabajo de equipo”. (Koontz & O'donnell, 1976, p. 308).

Dirección

Las organizaciones deben tener una estructura visible que debe ser guiada por un dirigente, dispuesto a relacionarse con sus miembros, para construir espacios de comunicación e identificar interés común. Como lo manifiesta, Hitt, Ireland y Hosisson (2004), La dirección corporativa se refiere a la relación que existe entre las partes interesadas de una organización y sirve para establecer su curso

estratégico y controlar su desempeño, esto para tener control de la organización y el manejo de adecuado de las decisiones en temas administrativos.

Los administradores se enfrentan a situaciones donde se requiere tomar decisiones, para lograrlo realizan un proceso mediante el cual se opta por una opción entre varias, donde la seleccionada, es la adecuada para la situación a resolver de acuerdo a los criterios establecidos por la gerencia ; los pasos del proceso de la toma de decisiones, son “Identificar el problema, identificar los criterios de decisión, asignar pesos o ponderaciones a los criterios, desarrollar las alternativas, evaluar las alternativas, seleccionar la mejor alternativa” (Lambreton y Garza, 2016, p. 196).

Los conflictos, hacen parte de la relación de sus dirigentes con la comunidad, donde su manejo es primordial para el desarrollo de los planes de trabajo de las organizaciones, donde se presentan cuando existen desacuerdos por la gestión y el avance de los proyectos como lo menciona Zenger (2010), el conflicto se define como el periodo en donde personas, empresas o entidades que conservan una relación de cualquier índole, comunican su propósito de cambiar las condiciones para mantener una relación cordial.

Control

Las diferentes formas de organización en el ámbito público o privado, requieren de sus dignatarios establecer los criterios a desarrollar, para aplicar en la medición y evaluación de resultados. “La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Planeación y control están estrechamente relacionados” (Kootz y Heinz, 1998, p. 636).

Juntas de Acción Comunal

Al abordar el análisis de las diferentes Juntas de acción comunal, su estructura responde a una condición de organización, con sus funciones respectivas. Como lo manifiesta Álvares y Chica (2008), El concepto de organización es todo un compuesto sistemáticamente por recursos de diversos orden, con el propósito de desarrollar una actividad. Los principales recursos de una organización son el personal, el recurso financiero, el recurso tecnológico, el recurso material y el recurso normativo.

“La acción Comunal es una expresión social organizada, autónoma y Solidaria de la sociedad civil, cuyo propósito es promover un desarrollo integral, sosteni-

ble y sustentable construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad”. (MINISTERIO DEL INTERIOR, 2014, p.6).

Comisiones Empresariales

Las comisiones empresariales creadas en las Juntas de Acción Comunal, buscan potenciar las competencias de las comunidades, para el desarrollo de proyectos en busca de obtener recursos para el funcionamiento de la organización, como también fortalecer el emprendimiento regional y la creación de puestos de trabajo. Como lo manifiesta, Oses, Amador, Castellanos y Sánchez (2007), son el órgano encargado de identificar y priorizar iniciativas de carácter empresarial en la organización comunal, para la puesta en marcha de proyectos o empresas de carácter comunal, además, dicha comisión empresarial será responsable de gestionar, ante las instancias pertinentes privadas y/ o públicas del orden municipal, departamental y nacional, la definición de alternativas para la materialización de la iniciativa.

Liderazgo

Al abordar el tema de liderazgo para las organizaciones, se encuentra que está relacionado con las habilidades que tienen los dirigentes, para lograr alinear las metas e influir en los intereses de sus miembros, para el cumplimiento de los objetivos y el beneficio común. Veamos algunos autores que lo reafirman:

“Conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común” (Gómez, 2008).

MÉTODOS

La investigación a desarrollar es de tipo mixto, considerado el más apropiado para la recolección de la información cualitativa y cuantitativa, para los instrumentos que se aplican en los diferentes municipios de las Juntas de Acción Comunal seleccionadas, con el propósito de indagar sobre la aplicación del proceso administrativo de los directivos, así como, las actividades relacionadas con la participación comunitaria en la identificación de los proyectos y la caracterización de su perfil profesional, social y económico.

Por otra parte, se menciona que este modelo mixto: representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o al

menos, en la mayoría de sus etapas. Requiere de un manejo completo de los dos enfoques y una mentalidad abierta. Agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques, como lo plantea Hernández, Fernández y Baptista (2003, p.21).

De igual forma, los participantes se consideraron de acuerdo con la estructura organizativa de las Juntas y sus miembros activos, el método utilizado fue el estudio de caso, para Stake (2005: 11), "El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes".

Finalmente, se analizarán los datos mediante la aplicación de estadística descriptiva para las entrevistas estructuradas aplicadas a los presidentes de las Juntas de Acción Comunal. En las entrevistas semiestructuras se utilizará la codificación y suma categórica, para analizar las conclusiones del estudio considerando el fin de la investigación propuesta.

Participantes

Para los participantes de la investigación se establecieron condiciones relacionadas con la participación de los Presidentes de la Provincia de Márquez, en el Seminario de Comisiones empresariales. A partir de la identificación de los participantes por cada Municipio y los Presidentes de las Juntas de Acción Comunal, se realizó una convocatoria donde se recopiló quince (15) entrevistas entre los Dignatarios de los municipios de Ciénega, Turmequé, Ramiriquí, Jenesano y Ventanquemada quienes aportaron la información para el estudio.

Instrumentos

Los instrumentos considerados en la investigación para la recolección de la información fueron los relacionados con el método cualitativo, se utilizaron como fuente primaria la entrevista semi estructurada, que según Valenzuela y Flores (2011b), mencionan que para este tipo de entrevistas se tiene una lista de temas a ser abordados, pero con flexibilidad en el orden y manejo de los mismos, pues de acuerdo a la situación se puede ampliar y profundizar a partir de preguntas abiertas, para la recolección de la información. Las entrevistas fueron aplicadas a los Presidentes de las Juntas de Acción Comunal, donde se aplicó codificación y suma categórica.

Como fuentes secundarias se verificó los listados de los participantes del Seminario de Comisiones empresariales realizado por la Secretaria de Participa-

ción y Democracia de la Gobernación de Boyacá y la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Zona Centro Boyacá en el municipio de Tunja realizado entre el 27 de mayo al 08 de julio de 2017, considerando para el objeto del estudio los presidentes de las Juntas de Acción Comunal para ser convocados para la investigación.

Procedimiento de recolección de datos

El procedimiento metodológico que se siguió fue la verificación del listado de Asistencia de las Juntas de Acción Comunal por municipio, de los participantes del Seminario de Comisiones empresariales. Se realizó la convocatoria, para la aplicación de entrevistas a los Presidentes de las Juntas participantes del seminario de Comisiones empresariales.

Estrategia de análisis de datos

La información recolectada en cada pregunta de la entrevista semi estructurada, fue sometida a un proceso de codificación y categorización, como lo manifiesta Bonilla y Rodríguez (1997), se tomaron las conclusiones del estudio, de acuerdo a las categorías establecidas aplicadas a los informantes, organizando los memos teóricos para el análisis de la información.

La información recolectada en cada pregunta de la entrevista estructurada, con la información obtenida de los presidentes de las Juntas, se organiza en estadísticas y cuadros de frecuencia por cada tema. A partir de los datos recolectados se diseñan las figuras que pueden ser gráficas circulares e histogramas.

RESULTADOS

La investigación realizada describe los resultados de la información recolectada en las Juntas de Acción Comunal de los municipios de Cienega, Turmeque, Ramiriquí, Jenesano y Ventaquemada, donde se consideraron como participantes a los presidentes con el propósito de establecer el modelo demostrativo.

En la caracterización socioeconómica de los presidentes de las Juntas de Acción Comunal, se identifica el nivel de formación, género, actividad económica, sistema de salud y beneficios recibidos por los programas estatales.

Análisis de la información primaria.

En la encuesta de caracterización aplicada a los presidentes de las Juntas de Acción Comunal de la Provincia Márquez, se consideraron treinta y cinco (35)

informantes, donde se identificó temas como el género, la formación y capacitación recibida, sistema de salud entre otros.

En la pregunta relacionada con el género de los presidentes de la Juntas de Acción Comunal, predomina en un 80% los hombres donde se puede identificar la mayor participación en los cargos directivos, solamente el 20 % las mujeres, cuentan con representatividad en estas organizaciones en la Provincia de Márquez del Departamento de Boyacá.

En lo concerniente a la actividad económica predominante en un 51% entre los presidentes de las Juntas de Acción Comunal es no contar con una vinculación laboral, desarrollan una actividad de manera independiente para facilitar la gestión de las actividades de su cargo, además tienen su propia forma de generar sus ingresos desde sus actividades agrícolas. Solo un 28% son trabajadores que cuentan con una vinculación en trabajos públicos y empresas privadas, en menor proporción son pensionados, estudiantes, amas de casa y otras actividades.

En la pregunta obtenida con el nivel de formación, predomina la educación primaria en un 57% entre los presidentes, donde se evidencia que se requiere capacitación para el desarrollo de la gestión de la mayoría de los dirigentes en la Provincia de Márquez, así como también solo un 23% alcanzó el bachillerato y un 14% tiene un título de pregrado.

La formación para desarrollar el cargo como dirigente de una Junta de Acción Comunal facilita el desarrollo de las actividades, para la gestión de los proyectos comunales, en la pregunta sobre este tema se encontró que solo el 31% recibió entrenamiento por las Secretarías de Participación y Democracia y un 69% manifestaron no haber participado en los respectivos cursos de capacitación.

A quienes respondieron afirmativamente sobre la formación de los dignatarios, se indagó sobre los temas recibidos, encontrándose principalmente temas relacionados con la administración, presupuestos, contabilidad, jurídica, contratación y archivo.

En la pregunta relacionada con el estrato socioeconómico de los Presidentes de las Juntas de Acción Comunal se estableció que están concentrados por su ubicación en un 48% en el estrato dos y un 46% el uno, lo que permite evidenciar es que los sectores requieren de gestión para mejorar su infraestructura en educación, vías, salud y recreación.

En el tema de la vinculación a un sistema de salud los presidentes respondieron que solo el 9% tiene una afiliación al sistema contributivo, el 34% en el Subsidiado y un 54% no tienen ninguna asistencia médica, lo que genera preocupación en los dirigentes debido a que su actividad no tiene remuneración para asumirlo directamente, afectando su motivación para el desarrollo de sus actividades.

Finalmente, se preguntó sobre los programas en lo que tiene beneficios dentro de los que oferta las entidades municipales, departamentales y nacionales, desatancándose lo relacionada con el tema de vivienda, pero existe poca participación en Familias en Acción que puede ser beneficiados por personas que tienen Sisben en Nivel 1 y 2 ubicados en el área urbana y rural , así como también, obtener recursos de los programas DPS en la búsqueda de erradicar la pobreza y mejorar las condiciones de vida de sus afiliados, por lo tanto se requiere orientar a los dignatarios sobre los diferentes programas a gestionar para obtener beneficios para sus comunidades.

A continuación, y para mencionar los hallazgos encontrados a partir de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los presidentes de las Juntas de Acción Comunal de los municipios de Cienega, Ventaquemada, Jenesano, Ramiriquí, Turmeque, se plantea la estructura de códigos alfanuméricos asignados a los informantes.

Tabla 1
ESTRUCTURA DE INFORMANTES: ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

Cargo	Género	Codificación alfanumérica
Presidentes	Femenino	IF-12
	Masculino	IM-1 - IM-2 - IM-3 - IM-4 - IM-5 - IM-6 -
		IM-7 - IM-8 - IM-9 - IM-10 - IM-11 -
		IM-13 - IM-14

Fuente: Autores.

Planeación: en las entrevistas aplicadas a los Presidentes de las Juntas de Acción Comunal, se abordan cuatro preguntas relacionadas con el proceso de planeación, para dar respuesta a la primera pregunta de investigación *¿En su cargo como presidente de la Junta de acción comunal, cómo realiza la planeación de las actividades a desarrollar durante cada año?* Las consideraciones de los Presidentes de las Juntas de Acción Comunal, relacionadas con la forma cómo desarrollan un plan de trabajo para el desarrollo de la gestión de su período, es concertado con la comunidad, quienes establecen las necesidades para el desarrollo de las actividades. De acuerdo con lo mencionado “inicialmente para cada año se reúne la comunidad, se plantean las necesidades cómo se van a suplir”, para ello se convoca a la comunidad “..., como cualquier trabajo que haya que hacer, se convoca a la comunidad, se notifican para que asistan a la reunión o sea a un trabajo que haya que hacer” (IM-6 e IM-15). De igual manera, los planes están relacionados con festividades propias de cada municipio, pero no con obras para mejorar la condición de vida de sus pobladores, como lo afirma “en el municipio se realizan varias actividades, el día del campesino, los juegos campesinos y finalizando el año, carroza de fin de año, son los principales eventos del año” (IM-5).

En otro aspecto importante que refiere la planeación, frente a la pregunta *¿Cómo identifica las necesidades de la comunidad para el desarrollo de proyectos en su periodo de presidente?* El diagnóstico que realizan los Presidentes de las Juntas de Acción Comunal, para el desarrollo de la planeación de las actividades para cada año, se enfoca a partir de la consulta directa con los líderes y con el apoyo de terceros, como lo manifiestan “se hace un sondeo en toda la vereda con otros líderes, con propietarios de las fincas de las haciendas para que nos colaboren con las necesidades más sentidas y se pasan los informes correspondientes a la administración municipal”, “se identifica necesidades y trata de mirar qué se puede hacer y se puede colaborar más que todo en eso”, e “identificamos las necesidades, por observación, la comunidad viendo las necesidades”. (IM-3, IM-9 e IM-5).

Por otra parte y en relación con los procesos para el desarrollo y ejecución de la planeación, ante la pregunta *¿Establece un plan de trabajo para la ejecución de los proyectos comunales y cómo lo realiza?*, los planes desarrollados por los Presidentes de las Juntas, están orientados por actividades organizadas por las comunidades para desarrollar trabajos individuales por sectores y no colectivos que beneficien a todos los pobladores, como lo menciona “se realizan únicamente convites, únicamente trabajo comunal”, de igual forma, se establecen planes que están supeditados a los recursos de las alcaldías, para quienes lo realizan, “si se hace un estableci-

miento de planes y depende de la prioridad o del tiempo que dé el señor alcalde” (IM-6, IM-9 e IM-2). Algunos eventos importantes como “cuando hay mejoramiento de una vía como un mandato”, existe la participación de los miembros de la comunidad para diseñar los planes para determinar la prioridad, “se establece un plan de trabajo, digamos se convoca a todos los miembros de la Junta, para saber en qué sitio es más viable”, (IM-5 e IM1).

En los aspectos que relaciona la planeación presupuestal para llevar a cabo las diferentes gestiones, a la pregunta *¿Qué actividades realiza para obtener los recursos para los proyectos comunales propuestos en su periodo de presidente?*, el manejo de los recursos los Presidentes de Juntas manifiestan la ausencia de los mismos, para la gestión de proyectos y la falta de contribución de la comunidad, “pues en el momento toda ha sido gastos plan bolsillo porque la comunidad no me ha colabora con un solo peso”, “no se han realizado actividades como complicado porque la comunidad no ayuda, no colabora” (IM-1 e IM-8).

La planeación como primera etapa y la más importante del proceso administrativo está en proceso de constitución en las Juntas de Acción Comunal. Sin embargo, como lo menciona George y Álvarez (2005), “planear implica definir objetivos y metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esos objetivos y jerarquizar tanto objetivos como planes para integrar y coordinar las actividades”, es evidente que este primer paso del proceso administrativo en las JAC es todavía incipiente y requiere de una estructura unificada que oriente a los presidentes hacia la identificación de las necesidades, fijar objetivos y establece una guía o plan de acción/actividades que contribuyan a establecer prioridades, para identificar más adelante en el proceso, los impactos y la medición de indicadores. Hay que mencionar que las organizaciones sociales enfrentan cambios para lograr su sostenimiento para el desarrollo de sus proyectos, donde requieren de dirigentes dispuestos a encontrar nuevas estrategias para la obtención de recursos para implementarlos en sus comunidades, como lo expone Koontz, Weihrich y Cannice (2012), La estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

Las organizaciones sin importar su tamaño o naturaleza jurídica, deben evaluarse para conocer su estado actual, identificar las fortalezas y dificultades en las diferentes áreas de la estructura corporativa, cuando emprenden un nuevo proyecto, el desarrollo de productos y servicios, facilitando definir los criterios para la

obtención de los resultados esperados, por lo tanto, las organizaciones deben conocer sus capacidades y sus necesidades en las diferentes áreas, que les permitan identificar las actividades urgentes, para desarrollar en cada periodo, que facilite orientar sus planes de trabajo para la toma de decisiones. (Vidal, 2004).

Organización: las preguntas que relacionan la práctica del segundo elemento del proceso administrativo, se plantearon las siguientes preguntas: *¿Cuenta su JAC con comisiones empresariales? ¿Cuál es su función?* Las comisiones empresariales permiten el desarrollo de Unidades productivas para la obtención de recursos para el sostenimiento de las Juntas y fomentar el emprendimiento en la comunidad; así lo manifestaron “cuenta con una comisión, asociación agropecuaria, proyectos productivos para los asociados” y “cuento con comisión empresarial pero no se ha diseñado ningún proyecto, de igual forma” (IM-6 e IM2).

Por otra parte establecer funciones es una de las actividades de los presidentes, es de vital importancia tener en cuenta otros aspectos expuestos en la pregunta *¿En el desarrollo de los proyectos comunales como designa responsabilidades entre los miembros de la Junta?* La designación de responsabilidades a los dignatarios de las Juntas es una función principal de los presidentes, facilita el desarrollo de las actividades y la gestión de los proyectos comunales, como lo enunciaron los informantes “nos reunimos los 5 principales para organizar y se trate de un mandato hacemos la publicidad por un medio radial”, IM-5 “nos reunimos con todos los miembros de la Junta de acción comunal” (IM-1 e IM-5), se analiza este y otros temas respecto a la gestión, “por sectores una familia de cada sector, esa persona que colabora, identificar las necesidades y prioridades de cada sector” (IM-8).

Dentro de los aspectos a resaltar de la organización, se encuentra la “gestión”, para las JAC, el desarrollo de los proyectos en las comunidades, permite crecimiento y el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores, la distribución de actividades para optimar el tiempo es fundamental, para ello se planteó la pregunta *¿Cómo distribuye las actividades para la gestión de los proyectos?* Las respuestas evidenciaron trabajo por parte del presidente u otros miembros de la JAC, IM-8 “Por sectores una familia de cada sector, esa persona que colabora, identificar las necesidades y prioridades de cada sector”, “voy con el vicepresidente, o el señor fiscal o algún otro miembro de la Junta”, “tomó contacto con el vicepresidente, con la Junta directiva haber que solicitudes vamos pasando a la Alcaldía”.

Una vez se tiene establecida la planeación, como segundo elemento del proceso administrativo está la organización, para la ejecución de los planes defini-

dos con anterioridad se requiere una coordinación de todas las áreas donde se identifique, clasifique y delegue las funciones de acuerdo a las necesidades de la organización., igualmente se puede definir como “un proceso mediante el cual el administrador transforma un caos en orden, evita conflictos entre las personas sobre asuntos de trabajo o de responsabilidad y establece un ambiente adecuado para el trabajo de equipo”. (Koontz & O'donnell, 1976, p. 308).

Sin embargo, para las JAC, en el marco de la estructura organizacional, se aprecia delimitada la función del presidente y de algunos de sus miembros de equipo (vicepresidente y revisor fiscal); siempre y cuando, tengan asignados proyectos y recursos, pero para quienes aún no tienen estas asignaciones, la función de estos líderes estructurales no se hace trascendental; por ende no se cumple con otro aspecto de la organización que consiste en la “preparación de los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 345).

Dirección: en cuanto al grupo de preguntas que relacionan la práctica del tercer elemento del proceso administrativo, donde se evalúan aspectos como el liderazgo y sus estilos, la comunicación y sus elementos, la resolución de conflictos, la cohesión de grupo, entre otros aspectos; se dirigieron cuestionamientos como: *¿Cómo es su comunicación con los miembros de la JAC?* En este tópico se revisó el elemento de la comunicación, factor importante para el desarrollo de los presidentes de la Juntas de Acción Comunal, la interacción con sus pobladores les permite conocer más de cerca las necesidades de la comunidad, como fue señalado por los informantes “buena porque uno debe estar alimentando esa cordialidad con todas las personas”, “la relación es muy buena siempre hay entendimiento, nos asignamos tareas y cada uno la cumple de acuerdo lo hablado” (IM-14, IM-9 e IM-5); de igual manera es fundamental para mantener informados a los afiliados de las juntas, es fundamental para el desarrollo de las actividades por los diferentes medios que se tienen en la región, como lo expresaron “cuando se citó a una asamblea, se informó mediante cartelera en las tiendas y puntos fijos de la vereda y el presidente por radio pasó una cuña”, “cuando uno convoca, a una Asamblea se les llama por escrito, una boleta se escribe el nombre”, (IM-7, IM-1 e IM-3).

Dentro de las características diferenciadoras entre los estilos de liderazgo se encuentra la motivación que se imprime a su equipo de trabajo; para ello, se revisó este aspecto a partir de la pregunta *¿Explique cuáles actividades realiza para motivar a los miembros de la Junta directiva para el logro de los objetivos anuales?* La motiva-

ción es primordial para el desarrollo de las tareas y los objetivos de los presidentes de la junta de Acción Comunal, de la forma en que logre cumplir con sus funciones y su gestión le permite conectarse con los dignatarios, como lo enunciaron “por medio de trabajo, uno dialoga y le dice vamos a plantear el tema a la comunidad y si lo aceptan pues vamos adelante con el proyecto”, “pues hay si uno tiene que tener su motivación, así como se compromete uno al recibir un cargo así mismo ponerle el interés, convenciéndolos al tesorero fiscal, que trabaje”, “motivarlos, el beneficio es para todos; si no hay colaboración con algún habitante la comunidad lo rechaza”, y “pues igualmente se les dice vamos a sacar esto adelante, hay que sacar esto para mantener nuestra comunidad” (IM-1, IM-15, IM-8).

El trabajo en equipo es el elemento que permite la cohesión de los grupos sociales y permiten el éxito común que beneficia a toda la comunidad, para ello, se preguntó: *¿Cómo promueve el trabajo en equipo con los miembros de la JAC para el desarrollo de las actividades?* El trabajo en equipo de los dirigentes de las Juntas de Acción Comunal, es una actividad que debe estar orientado por el presidente para el logro de los objetivos de su plan de trabajo, así lo expresó “yo los convoco para un mejoramiento y a todos los mandé a notificar, con un delegado de la Junta y de paso, paso las cuñas radiales por la emisora” y “hay motivación y estar presente para las actividades, no hay discordias, mejor ambiente” (IM-15 e IM-4); igualmente, las convocatorias que pueda realizar los dirigentes relacionadas con mejoras para la comunidad, como lo mencionaron “el trabajo en equipo se realiza prácticamente cuando se hacen los mandatos para arreglar las trochas, los caminos”, “los mandatos y convites comunales, de acuerdo a las necesidades de cada sector que esté más necesitado y llegamos acuerdos y se comunica a la comunidad” (IM-3 y IM-6).

Es por demás y común, que entre los grupos sociales se presenten diferencias de criterios, pensamientos, ideologías, entre otras; para revisar la pertinencia en el manejo de conflictos, y la resolución de problemas, se planteó la pregunta *¿Cuándo existen diferencias o enfrentamiento con un miembro de la Junta como lo soluciona?* Las comunidades enfrentan diferentes retos en su diario vivir y en su convivencia; algunas acciones que realizan los dirigentes, en la búsqueda de la solución oportuna de los conflictos facilita la integración de sus pobladores, como lo mencionó, como también la instauración de organismos al interior de las juntas permite la solución de conflictos de manera pacífica “en la Junta de acción Comunal hay un comité, el comité dis“ dialogando se llegan acuerdos, siendo tolerantes”, “si hay alguien que no entiende, bien la razón se le explica es que vamos hacer esto

y esto, y si él no está de acuerdo va llegar a estar de acuerdo”; ciplinario” (IM-8, IF-12 e IM-14).

Durante el ejercicio de “Dirección”, la toma de decisiones es fundamental durante el proceso, para ello, ante la pregunta *¿Cuándo se tiene que tomar una decisión en la JAC, que actividades realiza para hacerlo?*, respondieron: los dirigentes de la junta de acción comunal, en el desarrollo sus actividades, deben tomar decisiones fundamentales para el crecimiento de su comunidad. De la pertinencia y asertividad con que lo realicen, puede impactar en su gestión final, como lo expresaron “mediante un llamado primero a los miembros de la Junta directiva para hacer un balance de lo que se va hacer, quedando por escrito”. (IM-2, IM-6, IM-10 e IF-12).

La dirección establece una relación trascendental entre la organización y las partes interesadas, como lo establecen Hitt, Ireland y Hosisson (2004), “deben tener una estructura visible que debe ser guiada por un dirigente, dispuesto a relacionarse con sus miembros, para construir espacios de comunicación e identificar interés común”. Para las JAC, la dirección refiere una relación estratégica para la consecución de recursos y proyectos que propendan al bienestar de la comunidad, bajo esquemas de convivencia pacífica, con controles organizacionales básicos y manejo de decisiones administrativas de acuerdo a las circunstancias de la población, en un ambiente de confianza para todos, siguiendo pasos como son “Identificar el problema, identificar los criterios de decisión, asignar pesos o ponderaciones a los criterios, desarrollar las alternativas, evaluar las alternativas, seleccionar la mejor alternativa” (Lambreton y Garza, 2016, p. 196).

Los dirigentes de las organizaciones se enfrentan a conflictos entre sus miembros, por la gestión y el avance de los proyectos, la forma de mediarlos los Presidentes de la JAC, puede propiciar un ambiente favorable o negativo para el desarrollo de su gestión en las comunidades, como lo refiere Zenger (2010), el conflicto se define como el periodo en donde personas, empresas o entidades que conservan una relación de cualquier índole, comunican su propósito de cambiar las condiciones para mantener una relación cordial.

El liderazgo hace parte de la gestión de la dirección de los dirigentes, está relacionado con las habilidades que tienen para conseguir las metas e influir en los intereses de sus miembros, para el cumplimiento de los objetivos y el beneficio común, donde se busca es “conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común” (Gómez, 2008).

Control: en cuanto al grupo de preguntas que relacionan la práctica del tercer elemento del proceso administrativo, encontramos que ante el cuestionamiento *¿Qué actividades realiza para hacer seguimiento a los proyectos desarrollados por la JAC?*, el control a los proyectos que desarrollan la junta es fundamental para la gestión de los presidentes, esto permite verificar que se cumplan con los tiempos establecidos y el manejo de los recursos. En referencia a este aspecto manifestaron que “un control lo realiza el fiscal, la JAC, realiza control de observación”, también, existen seguimiento realizado por los dignatarios, “pues igualmente uno lleva un control, de todas las actividades, de trabajo lo realiza”, en algunos casos se desarrolla el –autocontrol– “yo tratar de llevar el seguimiento, correcto para que no, para darse uno cuenta que de verdad si se está cumpliendo con el proyecto que se están ejecutando” (IM-5, IF-12 e IM-1).

Otro aspecto importante desde el control, está orientado en la asignación y distribución de responsabilidades, para identificar este punto se dirigió la pregunta: *¿Qué acciones se realizan cuando los dignatarios no cumplen con las actividades asignadas dentro de los proyectos?*, a la cual expresaron que en lo relacionado con el control los Presidentes de las Juntas de Acción Comunal, tienen definidas sanciones para los miembros con el propósito de facilitar la asignación y participación de las actividades, “pues en los estatutos tenemos acordados que el que no asista a reunión se tiene una multa de \$20.000 y el que no asista a un mandato, una multa de \$40.000” (IM-1); de igual forma, no se evidencia que no existe acciones para sancionar a los dignatarios y afiliados por el incumplimiento de sus compromisos en los estatutos, “nos reunimos y se analiza las situaciones por incumplimiento de no estar pendiente de las obras, solamente mediante el diálogo” (IM-3 e IM-5); también se encontró la aplicación de acciones correctivas y seguimiento a las actividades por el presidente de la Junta como lo expresa “se asignan tareas y cuando alguien falla se le llama la atención”, (IM-6 e IM-10).

Durante el desarrollo del proceso administrativo y puntualmente en relación con el control, es de vital importancia la asignación y seguimiento a recursos, es por ello que se citó a los presidentes la pregunta: *¿Qué tipo de seguimiento realiza a los recursos financieros y físicos, con los que cuenta actualmente la JAC?*, donde las respuestas estuvieron enfocadas hacia exaltar la importancia de la gestión para la obtención de recursos financieros y físicos, constituyéndose en aspectos fundamentales para el desarrollo de las actividades de las Juntas y por ende, requieren una vigilancia constante por los dignatarios de las Juntas y los miembros de la comunidad, donde expresan que “hacemos una reunión de lo que se ha gastado,

se le entrega cuentas a la comunidad y la gente debe estar ahí presente para que aprueben o no aprueben”, “el tesorero se encarga de la entrada del dinero” (IM-14 e IM-15).

De acuerdo a la naturaleza de estas entidades de tercer grado, uno de los pilares son sus afiliados, y dentro del elemento del control, establecen prioridad; por lo cual se planteó *¿Qué actividades realiza para verificar los afiliados vigentes a la JAC?* El mantener actualizados los libros de los afiliados de las Juntas, es fundamental para el control y las decisiones en las asambleas para la elección de dignatarios y la aprobación de los proyectos, frente a este procedimiento respondieron que “se depura el libro las personas que estén allí, unos han fallecido, otras se han ido de la vereda entonces se depura el libro se hace otra lista de las personas que están activas” (IM-1 e IM-15), “la secretaría y tienen que ser de la vereda, yo conozco la mayor parte de la gente de la comunidad”, para ello se utilizan estrategias como “haciendo reuniones para verificar la asistencia a los miembros de la Junta”, IM-10- IM-11.

El control es el elemento que permite establecer los mecanismos de medición y evaluar los impactos alcanzados en y desde la planeación. Como lo expresa Kootz y Heinz (1998), “La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Planeación y control están estrechamente relacionados”.

CONCLUSIONES

La investigación permitió evidenciar en la planeación realizada por los presidentes de las Juntas de Acción Comunal de la Provincia de Márquez del Departamento de Boyacá, se encuentran deficiencias en la determinación de las actividades y la priorización de las mismas para proyectar las actividades a realizar en cada periodo a partir de las necesidades de las comunidades, donde existe dependencia de los recursos que puedan obtener de las Alcaldías, no existe una gestión por los dignatarios en la búsqueda de proyectos en instituciones nacionales e internacionales, que les permitan formular propuestas para beneficio de la comunidad en el área rural y urbano.

En la estructura organizativa de la Juntas de Acción Comunal, hay una concentración de actividades por los presidentes, donde no hay distribución para gestionar actividades y recursos para las comunidades con los otros dignatarios,

donde los resultados en esta área son pocos, la mayor parte están centrados en obra de infraestructura en el área rural de los recursos públicos, no se evidencia proyectos en sectores de educación, salud y recreación. En la gestión de la conformación de las comisiones empresariales no hay un caso de éxito implementado, para la búsqueda de recursos para el sostenimiento de las Juntas y el aprovechamiento de las habilidades y competencias de los pobladores para el desarrollo de una idea de negocio.

En las actividades de dirección se destaca la comunicación de los presidentes con las comunidades, el trabajo en equipo para el desarrollo de convites para el mejoramiento de las vías en las Juntas rurales, como la solución de los conflictos entre los dirigentes y los afiliados, pero no se manifiesta el liderazgo de los dirigentes para desarrollar proyectos de alto impacto para sus comunidades, en áreas de infraestructura donde exista participación activa de los pobladores, como también, acciones de visibilidad ante las Alcaldías, Gobernación en temas de cobertura en educación y salud, cuidado del medio ambiente y beneficios para la inversión empresarial en los municipios que propicien la generación de empleos para que los jóvenes continúen en el territorio.

El control es un proceso que no es realizado adecuadamente por los presidentes de las Juntas de Acción Comunal, solo existen algunas acciones en lo relacionado con recursos obtenidos por eventos como son ferias en veredas para rendir cuentas de los ingresos y gastos, pero no hay una labor administrativa, relacionada con hacer seguimiento a las funciones de los dignatarios como lo establecen los estatutos, principalmente por la falta de compromiso de los funcionarios y el seguimiento de los afiliados a sus dirigentes, que está reflejado en la asistencia a las asambleas y la actualización de los libros para la toma de decisiones.

Para finalizar en la caracterización de los dignatarios de las Juntas de Acción Comunal, existe un nivel de formación predominante como es la primaria, solo unos pocos tienen un pregrado lo que limita su gestión en el desarrollo de proyectos ante entidades de orden nacional e internacional para buscar recursos de cooperación internacional por el desconocimiento de cómo acceder a estos recursos, hay que mencionar que la capacitación impartida por las Secretarías de Participación y Democracia en los temas de su cargo, no cubre a todos los miembros de las Juntas directivas, lo que impacta en el desarrollo de sus procesos para el funcionamiento adecuado de las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castro, J. (2014). Reseña histórica del departamento administrativo de la función pública. p.9. Recuperado de http://admonpublica.org/wp-content/uploads/2014/06/Resenas_Historicas.pdf
- FAMA. FOLCLOR COLOMBIANO. (2016). Boyacá. Recuperado de <https://famafolclorcolombiano.jimdo.com/colombia/>
- George, C., y Álvarez, L. (2005) Historia del pensamiento administrativo. 2, 163. México: Pearson Educación.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194.
- Hurtado, D. (2008). Principios de Administración, ITM. p.47.
- Koontz, H. y Heinz, W. (1998). Administración una perspectiva global. 11, 345. México: McGraw Hill.
- Koontz, H., Weihrich H., y Cannice, M. (2012). Administración Una Perspectiva Global y Empresarial. 14, 111. Mc Graw Hill: México.
- Lambreton, V., & Garza, G. (2016). Costos para la toma de decisiones. 1, 169. México: Pearson Educación.
- Llano, J. (2006). Gestión comunitaria conjunta a partir de las Juntas de Acción Comunal en Medellín. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-comunitaria-conjunta-juntas-accion-comunal-medellin/>
- MINISTERIO DEL INTERIOR (2017). Organizaciones de Acción comunal. Recuperado de <http://www.mininterior.gov.co/mision/direccion-para-la-democracia-participacion-ciudadana-y-accion-comunal/accion-comunal/organizaciones-de-accion-comunal-oac>
- Oses, R., Amador, G., Castellanos, L. M., & Sánchez, C. (2007). El Emprendimiento Comunal. Comisiones empresariales. Imprenta Nacional de Colombia. 1, 25. Ministerio del Interior y de Justicia y/o la Universidad Pedagógica Nacional. Bogotá: Colombia. Recuperado de : http://participacion.mininterior.gov.co/sites/default/files/guia_3._el_emprendimiento_comunal_-_paginas.pdf
- Paruma, A. (2012). El papel de las Juntas de Acción Comunal en el desarrollo de la eco-región cafetera. Recuperado de <https://sociedadespacionaturaleza.wordpress.com/2012/05/05/el-papel-de-las-juntas-de-accion-comunal-en-el-desarrollo-de-la-eco-region-cafetera/>
- Stake, R. E. (2005). Investigación con estudio de casos. Madrid: Morata.
- Stoner, J., Freeman, R., y Gilbert, D. (1996) Administración. (6), 345. México: Pearson / Prentice Hall.
- Vidal, E. (2004). Diagnóstico Organizacional. Evaluación Sistémica del Desempeño Empresarial en la era Digital. EcoeEdiciones: Bogotá.
- Zenger, H. (2010). El líder extraordinario: transformando buenos directivos en líderes extraordinarios. Alfaomega.