



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL

CICLO INSTRUMENTOS

Proyecto Integrador

Diseño Plan de Fortalecimiento  
Junta de Acción Comunal Barrio Villa Cristina

Autor  
Néstor Alberto Cárdenas Soto

Junio 4 de 2013

## TABLA DE CONTENIDO

|  | Página    |
|--|-----------|
| <b>Introducción</b>                        | <b>3</b>  |
| <b>Justificación</b>                       | <b>4</b>  |
| <b>Objetivos</b>                           | <b>6</b>  |
| <b>Metodología</b>                         | <b>7</b>  |
| <b>Marco Teórico</b>                       | <b>9</b>  |
| <b>Marco Contextual</b>                    | <b>14</b> |
| <b>Perfil de la organización</b>           | <b>16</b> |
| <b>Planeación Estratégica</b>              | <b>17</b> |
| <b>Mercadeo Social</b>                     | <b>38</b> |
| <b>Recursos y Fundraising</b>              | <b>39</b> |
| <b>Resolución y manejo de conflictos</b>   | <b>43</b> |
| <b>Gestión socioambiental</b>              | <b>44</b> |
| <b>Propuesta instrumento de desarrollo</b> | <b>45</b> |
| <b>Conclusiones</b>                        | <b>47</b> |
| <b>Bibliografía</b>                        | <b>49</b> |

## 1. Introducción

El siguiente documento presenta una propuesta metodológica para el Fortalecimiento de la Junta de Acción Comunal del Barrio Villa Cristina ubicado en la Localidad de Engativá, enriquecida con aportes que deja la Especialización de Gerencia Social, particularmente en el ciclo de Instrumentos de la Gerencia Social.

La propuesta no es nueva en términos del fortalecimiento organizativo, pero si se han insertado aspectos clave desde la perspectiva del gerente social, como el uso de herramientas para la planeación estratégica, el uso de instrumentos propios del marketing social, la metodología para el diseño un plan de desarrollo de fondos, tema en particular sensible y ausente en los procesos de fortalecimiento; de igual forma se incluye una propuesta para el manejo de los conflictos del territorio y finalmente se esbozan algunas ideas para incluir en los planes de fortalecimiento una perspectiva responsable con el medio ambiente y el manejo prudente de los recursos ambientales, tema también que ha quedado fuera de las propuestas de fortalecimiento organizativo.

Finalmente, se incluye una iniciativa para el diseño y puesta en marcha de una estrategia de comunicación con el enfoque de la comunicación y desarrollo o cambio social. Perspectiva que está en sintonía con los propósitos de la especialización y totalmente alineada con el énfasis de la Universidad Minuto de Dios.

En términos de ejecución de la propuesta, es importante señalar que para la fecha de entrega del presente documento se logró avanzar un 30% de lo propuesto en el diseño metodológico del plan de trabajo. Sin embargo el trabajo se continuará en la medida que quedó adquirido el compromiso con los dignatarios que participaron de las actividades que se realizaron y por la alta expectativa que se generó en la comunidad.

En este avance es importante resaltar la participación de tres de las dignatarias de la JAC, la señora Esperanza Vega - presidente, la señora Gloria Fisgativa - vicepresidente y la señora Luz Minda Velazco – Conciliadora. Con ellas se realizaron tres reuniones en donde se conversó, se revisó la propuesta y se acordaron acciones para motivar la participación de los demás integrantes de la Junta Directiva y algunos miembros de la comunidad que ellas identifican como interesados en este tipo de procesos.

También es importante señalar que esta propuesta no es ajena al autor del trabajo ya que forma parte de la comunidad del barrio desde hace 16 años, tiempo en el que ha participado en procesos de mejoramiento del barrio y la realización de actividades deportivas, de comunicación y recreativas. Sin embargo desde hace tres años que no está vinculado a las actividades de la JAC. Así que esta es una buena excusa para contribuir nuevamente desde los conocimientos y experiencias que deja la especialización en Gerencia Social.

## 2. Justificación

Las Juntas de Acción Comunal – JAC son las organizaciones de base territoriales más importantes y tradicionales del país. Según Luís Emiro Valencia (2010) la Acción Comunal en Colombia - fue institucionalizada, no creada -, mediante la ley 19 de 1958. Sobre este tipo de organizaciones hay diferentes percepciones y miradas, para algunos son organizaciones burocráticas, corruptas, fortines políticos y clientelistas. Para otros son simplemente un grupo de adultos por lo general pensionados o desocupados que se reúnen para hablar de política o para organizar bazares, bingos y celebrar días especiales. Para muy pocos las JAC son una oportunidad de organizarse y juntarse para mejorar condiciones de vida en un barrio a través del trabajo colectivo, organizado y participativo.

Se puede decir que las JAC son una manifestación concreta de acción colectiva, entendida la acción colectiva como la actuación de varios sujetos que buscan un bien común o el logro de un objetivo colectivo. Lo anterior se evidencia que desde sus inicios las JAC trabajaron mancomunadamente para mejorar principalmente la infraestructura de los barrios:

Una de las actividades centrales de las Juntas Comunales en los primeros años fue su interés en los planes de vivienda financiada por el estado. Desde aquella época comienza la vocación de las Juntas Comunales por el desarrollo y mejoramiento físico de los barrios. (Rocha César, Molina Ibeth, Moreno Elssy, Ortiz Gonzalo, 2008)

En este sentido las JAC trabajaron varios años, sobre todo en los sectores populares, para llevar al territorio los servicios públicos básicos, mejorar las condiciones de las vías y construir espacios como los salones comunales, parques, incluso iglesias y colegios. Al lado de este trabajo las JAC también fueron grandes movilizadoras e influyentes en épocas electorales, los políticos veían estas organizaciones como aliados estratégicos clave para sus intereses lo que generó una época marcada por el clientelismo y la politiquería.

Estas actividades marcaron a las JAC como organizaciones que se dedican exclusivamente a los problemas de infraestructura del barrio y a realizar actividades patrocinadas por políticos que aspiran a algún cargo de elección popular. Sin embargo a raíz de la celebración de los 50 años de la Acción Comunal, a partir del 2008 instituciones públicas y privadas han decidido apoyar a estas organizaciones con el fin de fortalecerlas, redimensionarlas y posicionarlas de cara a una forma organizativa moderna, sostenible, eficiente y democrática.

Caso concreto las investigaciones que promovió y auspició la Escuela Superior de Administración Pública – ESA durante los años 2008 y 2009. Estudios a partir de los cuales se define una perspectiva para los próximos cincuenta años bajo el lema “Organizar el presente para garantizar el futuro” y se plantea trabajar dos ejes fundamentales: Modernización de la Acción Comunal y Profundización Democrática.

Modernización de la Acción Comunal, con componentes integrales y orgánicos de impacto como conectividad, trabajo en redes, virtualidad, comunicaciones, organización horizontal, nueva normatividad, gerencia social, empresarialidad en base a la economía solidaria con gestión eficaz, eficiente, transparente, en función del bien colectivo y la paz democrática, incluyendo reformas para mejorar la calidad, condiciones y nivel de vida de la comunidad organizada y la sociedad, en los ámbitos sociales y bioambientales, entre otros elementos y factores, con base en economía solidaria para el autofinanciamiento de proyectos y alianzas estratégicas pertinentes y construcción de redes regionales. (Valencia, 2010)

Desde otra orilla pero con las mismas intenciones de fortalecer la acción comunal, se promueve la revitalización de lo comunal desde una perspectiva plural, incluyente y respetuosa de la diversidad:

La apuesta de la revitalización de lo comunal en Bogotá implica construir un individuo y una organización comunal, sobre la base de un programa social de inclusión, pluralismo y respeto por la diversidad, de tal modo que haya CERO DISCRIMINACIÓN. CERO patriarcalidad y más equidad de género, más mujeres dignatarias; CERO homofobia y sí participación comunal de las personas LGBTI, lesbianas, gays, bisexuales, transgeneristas e intersexuales. CERO racismo y sí a la participación comunal de afros, indígenas, raizales y gitanos; CERO exclusión generacional y bienvenida la participación de los jóvenes comunales de todos los colores, creencias y sabores. Este es un paradigma comunal abierto al diálogo con las nuevas ciudadanías del mundo, de un diálogo que se sustenta en las causas de la libertad y de los derechos como fuente primordial para su propia fortaleza. (Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal - IDPAC, 2012)

En el marco de esta iniciativa se presenta la siguiente propuesta de fortalecimiento de las JAC del Barrio Villa Cristina de la Localidad Décima de Engativá, ubicada al noroccidente de Bogotá. El diseño de la propuesta fue realizado teniendo presente la experiencia de fortalecimiento de JAC realizado por la Fundación Social en diferentes regiones del país donde implementa su modelo de Desarrollo Integral Territorial. Además tomando como referencia las investigaciones de la ESAP y particularmente el eje “modernización de la Acción Comunal” toda vez que desde su definición se identifica la necesidad de aplicar instrumentos propios de la Gerencia Social.

Se definió el barrio Villa Cristina por dos razones fundamentales, una porque es un barrio pequeño y relativamente joven donde la JAC tuvo una gran influencia en sus inicios pero luego perdió credibilidad, protagonismo, dividió el barrio al punto que en el sector se han agudizado problemáticas como la inseguridad, inadecuado manejo de basuras, problemas de infraestructura, intolerancia y graves situaciones que afectan la convivencia.

La segunda razón, como responsabilidad profesional y social que tiene toda persona como habitante de un territorio a no ser indiferente con las problemáticas que lo rodean, mucho menos cuando ha adquirido conocimientos y herramientas que le permiten atender y transformar esas situaciones. Como se intuye entonces, la razón es porque el autor del trabajo habita en Villa Cristina y siente la responsabilidad de aportar a su entorno inmediato.

En esta misma línea se está respondiendo al propósito de UNIMINUTO y su énfasis del trabajo con y por comunidades socialmente vulnerables, donde el profesional de la institución tiene la posibilidad de aportar con procesos innovadores y creativos a transformar esa condición de vulnerabilidad.

Este trabajo se enmarca dentro de los lineamientos para la investigación definidos en la Facultad de Ciencias Empresariales de UNIMINUTO, concretamente en la Línea de Investigación Organizaciones y Sociedad y en la Sublínea: Innovación y Desarrollo Organizacional.

### **3. Objetivos:**

#### **a. General**

- Diseñar un plan para el fortalecimiento interno de la JAC del barrio Villa Cristina.

#### **b. Específicos**

- Diseñar y aplicar metodología para diagnóstico de la JAC del barrio Villa Cristina.
- Identificar, a partir del diagnóstico, los temas para fortalecimiento y su ruta de trabajo.
- Socializar y validar la propuesta de fortalecimiento con los integrantes de la JAC.
- Diseñar una ruta de gestión para la implementación del plan de fortalecimiento.

#### 4. Metodología proceso de fortalecimiento

Para el logro de los objetivos se diseñó la siguiente ruta de trabajo:



##### Convocatoria

El propósito de la convocatoria es conformar un equipo conformado por miembros de la comunidad, actores institucionales que se identifiquen en el territorio<sup>1</sup> y los dignatarios de la JAC. Con este equipo se validará y complementará la propuesta de trabajo.

##### Diagnóstico

Con este diagnóstico se pretende tener una lectura de la realidad principalmente de la Junta de Acción Comunal, sin embargo se recogerá información del barrio que permita tener un panorama del contexto en el cual la JAC diseñará su plan de fortalecimiento. El diagnóstico completo del barrio será una de las tareas de la JAC en la perspectiva de construir un Plan Barrial. Como instrumentos de esta fase se proponen el diseño y aplicación de una encuesta sobre percepciones de la comunidad sobre el barrio y la JAC; un ejercicio de observación para reconocer el territorio; la realización de grupos focales y un taller con dignatarios sobre la naturaleza y el rol de las JAC.

<sup>1</sup> Actualmente solo se identifica la presencia de dos Instituciones la Secretaría Distrital de Integración Social presente a través de un Jardín Infantil y la Iglesia Católica.

## **Socialización y Validación**

Los resultados del diagnóstico serán validados con la comunidad a través de encuentros o reuniones promovidas por la JAC. La intención es que la comunidad conozca y aporte elementos al diagnóstico. Esto como estrategia de información que promueva la apropiación del proceso por parte de los habitantes del barrio.

## **Diseño plan de fortalecimiento**

En un taller con los dignatarios de la JAC, tomando como referencia la metodología de fortalecimiento de la Fundación Social y los resultados del diagnóstico, se diseñará un primer plan de fortalecimiento de la JAC. Como insumos se acudirá a los estatutos actuales de la JAC y a la legislación vigente sobre Acción Comunal.

## **Socialización y validación plan de fortalecimiento**

Finalmente, manteniendo la lógica de involucrar a la comunidad en el proceso, se socializará el Plan en una reunión con los habitantes de Villa Cristina. De esta socialización se esperan aportes y complementos.



## 5. Marco teórico

De acuerdo a la naturaleza de este trabajo es importante desarrollar tres temas clave que aportan a la comprensión del trabajo con este tipo de organización social:

- Capital social
- Organización social
- Fortalecimiento organizacional

### Capital Social

Este concepto surge en el marco de las discusiones sobre el desarrollo y su perspectiva puramente económicas, de crecimiento. Es decir que es un término que se inserta en las teorías del desarrollo en las dos últimas décadas para incluir aspectos no tan concretos como las relaciones que se dan en el marco de un territorio y que son fundamentales para el desarrollo del mismo.

Entendido como el conjunto de reglas, normas, obligaciones, reciprocidad y confianza que están inmersos en las relaciones y estructuras sociales, así como en las disposiciones institucionales de las sociedades, que les permiten a sus miembros alcanzar sus objetivos tanto individuales como comunitarios. (Fundación Social, 2004)

Entendemos el capital social como el conjunto de relaciones sociales caracterizadas por actitudes de confianza y comportamientos de cooperación y reciprocidad. Se trata, pues, de un recurso de las personas, los grupos y las colectividades en sus relaciones sociales, con énfasis, a diferencia de otras acepciones del término, en las redes de asociatividad de las personas y los grupos. Ocampo, José Antonio. (2003). Capital Social y agenda del desarrollo. En Atria, Raúl y Siles Marcelo. (Compiladores), Capital Social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma (pp 26) Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/11586/Indice.pdf>

En las definiciones que se encuentran sobre capital social los autores señalan una serie de componentes del capital social, para el caso particular de este trabajo se retoman los siguientes:

- **Confianza.** Seguridad que se despierta y se siente por los demás, que facilita el trabajo conjunto y mantiene un buen nivel de relacionamiento.
- **Asociacionismo – asociatividad.** Relacionado con la voluntad de las personas para formar parte de o conformar grupos, redes o cualquier tipo de colectivo para trabajar en el logro de objetivos comunes.
- **Responsabilidad cívica.** Capacidad de respetar y acatar condiciones que orientan el trabajo colectivo y el funcionamiento de estructuras organizativas.

- **Cooperación Solidaria.** Capacidad de acordar y realizar acciones colectivas, que aportan al logro de propósitos comunes optimizando recursos y ampliando posibilidades de gestión y apalancamiento de recursos de todo tipo.

Componentes que se encuentran relacionados con la naturaleza, incluso principios y valores de las JAC. En este sentido se busca identificar y fortalecer el nivel se encuentra el capital social del barrio Villa Cristina, esto como condición necesaria para que los objetivos de la organización se cumplan y las condiciones del sector se mejoren.

### **Organización social**

Estar juntos para vencer las dificultades, cuidarse mutuamente y unir esfuerzos al parecer es una práctica que acompaña al hombre desde sus orígenes. En realidad esta práctica no es exclusiva de la raza humana, sino que también se evidencia en el comportamiento de los animales, quienes entre otras cosas para cazar, defenderse y realizar grandes travesías se juntan en manadas. De lo anterior se podría deducir de forma muy elemental, incluso irresponsable, que la diferencia cuando se juntan hombres a cuando se juntan animales para actuar colectivamente, radica en el nivel de complejidad, en el propósito o la intención, pero sobre todo en el nivel de racionalidad con que lo hacen unos y otros.

Lo cierto es que lo anterior a simple vista parece una situación obvia, que no necesita comprobaciones científicas o grandes estudios sociales, humanos y naturales. Sin embargo vale la pena resaltar que tanto animales como humanos, necesitan trabajar conjuntamente con los de su especie para subsistir, incluso para defenderse los unos de los otros, los hombres de los animales, pero sobre todo los animales necesitan defenderse de los hombres.

A primera vista la reflexión inicial carece de sentido, pero seguro cobrará importancia en la medida que se revisen algunas apuestas conceptuales de las diferentes formas como las personas se juntan para alcanzar objetivos comunes a través del trabajo coordinado o las acciones colectivas. En la mayoría de los casos, objetivos relacionados con la solución de problemas, la satisfacción de necesidades y/o el fortalecimiento de su grupo, lo anterior bajo la premisa de la “unión hace la fuerza”.

Las organizaciones comunitarias surgen para responder por necesidades concretas de las poblaciones, algunos de estos grupos se encuentran ubicados en espacios territoriales claramente delimitados. Estas necesidades son diversas, pero tienen que ver con la satisfacción de carencias de desarrollo y buscan mejorar los niveles de vida. (Urrego R, Luz Stella; Londoño, Orlando; Arellano T, José Fernando;., 2004)

La organización social es una de las formas como las personas se juntan para alcanzar objetivos. Sobre esto hay estudios, investigaciones y análisis que ayudan a entender la dinámica y lógica de estas formas organizativas, que en oportunidades

resultan complejas toda vez que en ellas juegan la condiciones y características del ser humano.

Hasta hace tiempo, las organizaciones no eran consideradas como un objeto de estudio autónomo de las ciencias sociales; no se encontraba un capítulo especial en manuales de ciencias sociales; eran una realidad que no parecía ser capaz de constituir una rama específica del saber y de la práctica. Pero de unas décadas para acá la situación ha cambiado; han aparecido una sociología de las organizaciones, una antropología de las organizaciones; una sicología de las organizaciones; una sicología social de las organizaciones; incluso algunas hablan de una <ciencia organizacional>. (Carrillo, 2002).

Lo anterior reafirma la importancia de las organizaciones sociales como objeto de estudio. Más aún como actor clave para dinamizar el desarrollo de los territorios o como actor influyente y movilizador de las comunidades. Razón por la cual es reconocida como una forma estructural y compleja:

Hoy, la organización social es vista como una colectividad instituida con miras a unos objetivos definidos, un orden normativo propio, unos rangos de autoridad y unos sistemas de acción coordinados. (Carrillo, 2002)

Lo anterior implica que la organización social es un “cuerpo” complejo y dinámico el cual funciona a partir de una serie de elementos concretos como normas, estructuras y planes que orientan su ruta de actuación. Pero también de aspectos intangibles como el conjunto de relaciones e interacciones entre personas que genera una identidad propia, un espacio de sentido construido socialmente y un propósito social o como lo plantea Carrillo (2002) una “significatividad social”.

Como cuerpo complejo y dinámico una organización social requiere estar alerta de las cosas que funcionan o no funcionan bien internamente; de las condiciones cambiantes del contexto que le implica hacer ajustes o del cumplimiento de sus objetivos y la necesidad de establecer nuevos vínculos o relaciones.

Las organizaciones, en tanto sistemas vivos cumplen una función y justifican con ella su razón de ser, toman recursos del medio ambiente y aportan productos al entorno. Son sistemas complejos por cuanto ejecutan una función social imposible de realizar por las partes de manera individual, esto les permite sostener una relación con las realidades internas y externas e intervenir en el entorno y ser a la vez influidas por este. (Consortio para el Desarrollo Comunitario, 2005)

Según lo anterior, las organizaciones sociales para cumplir su función están compuestas o definidas por sistemas que permanentemente están en interacción y determinan su funcionamiento. Claramente un primer sistema está definido por su propósito, otros por su relación con el entorno y el funcionamiento de sus unidades que la

componen, otro componente que provee los recursos necesarios para funcionar; componentes que según su condición de engranaje y articulación hacen del todo un mecanismo eficiente y eficaz.

Las Juntas de Acción Comunal responden a las definiciones y comprensiones planteadas anteriormente. Adicional se puede resaltar que las JAC son organizaciones cuyo campo de acción está delimitado por un territorio, involucra a todas las personas presentes en ese territorio sin importar su condición social, de raza, credo, ideológica, política es decir que es una organización que respeta la diferencia y valora la diversidad.

### **Fortalecimiento organizacional**

Como se señaló anteriormente las organizaciones sociales son cuerpos vivos que funcionan a través de la interacción, articulación y armonización de varios componentes. En este sentido como cuerpo vivo, estos componentes con el tiempo requieren de revisión, ajuste y “mantenimiento”, desde esta reflexión se plantean alternativas como el fortalecimiento de organizaciones. A continuación se presentan dos perspectivas de este proceso, una desde instituciones de la sociedad civil y otra desde las instituciones gubernamentales, ambas válidas, complementarias y necesarias.

El fortalecimiento es una estrategia compleja, contextualizada e intencional a través de la cual se mejoran las habilidades individuales o competencias de una determinada organización o de un grupo de ellas, de cara al mejoramiento en la ejecución de su misión y a la intervención en la elevación de la calidad de vida de las comunidades a las que se pertenece. (Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal (IDPAC), 2007)

La Corporación CONSORCIO para el Desarrollo Comunitario es una iniciativa de trabajo conjunto de cinco fundaciones del país<sup>2</sup>. Promueve la construcción de capital social a través del trabajo con organizaciones sociales, redes y alianzas territoriales. Producto de su trabajo han diseñado una metodología para el fortalecimiento de organizaciones sociales denominada inicialmente como Cinco en Ruta hoy día Rutas para el Fortalecimiento Organizacional, ellos definen este proceso como:

El fortalecimiento supone, en efecto, un proceso de cambio integral que pretende afectar durante largo tiempo a toda la organización, aunque esté distribuido en proyectos de corto y mediano plazo. Igualmente, ese cambio puede producir crisis en los miembros de la organización lo cual debe ser tenido en cuenta y tratado de manera adecuada.

El fortalecimiento permite a las instituciones reconocer sus fortalezas y potenciarlas, cualificarse y profesionalizarse para mejorar su

---

<sup>2</sup> Para mayor información consultar <http://www.consorcio.org.co/>

capacidad técnica, administrativa y financiera y conocer el contexto donde se mueven. (Consortio para el Desarrollo Comunitario, 2005)

Como se puede notar en las dos concepciones sobre el fortalecimiento existen elementos complementarios que permiten un diseño ideal de un proceso. En ambos casos se pretende mejorar las condiciones de las organizaciones y fortalecer el logro de sus propósitos a través de la revisión integral de la organización. En el caso de la propuesta de CONSORCIO es interesante la mención que realizan sobre la generación de crisis en el proceso de fortalecimiento, es interesante en la medida que el trámite de esas tensiones forma parte del fortalecimiento, particularmente en lo que se refiere al trámite y manejo de los conflictos.

Los procesos de fortalecimiento de organizaciones, en últimas, contribuyen a fortalecer el tejido social de la zona de intervención pues generan actores cualificados (las organizaciones comunitarias), con capacidad para la formulación de propuestas, para la participación en espacios de decisión y planeación, para la actuación con otros en el diseño e impulso de agendas locales, y para la interlocución con entidades privadas e instancias gubernamentales en actitud digna pero propositiva en procura del respeto a sus derechos. (Fundación Social, 2011)

Para el diseño del plan de fortalecimiento de las JAC se tomó como referencia la propuesta de CONSORCIO la cual contempla aspectos clave de la planeación estratégica:

El proceso de fortalecimiento organizativo tiene 5 etapas:

1. Identidad organizacional: Se analiza colectivamente de dónde viene la organización y cuáles son sus principales objetivos (misión y visión).
2. Diagnóstico: Se establecen las carencias, capacidades de la organización tanto internamente como externamente y se definen las líneas de acción para darle respuesta a las necesidades.
3. Diseño del Plan: Se priorizan líneas de acción que reflejan los aspectos que se requieren fortalecer y se establece la ruta que debe seguir la organización para superar estos puntos.
4. Seguimiento: Una vez con el plan formulado los miembros de la organización concertan entre sí los mecanismos para hacer seguimiento al plan.
5. Evaluación: En esta etapa se analiza cuál fue el cumplimiento en las metas fijadas y qué aspectos todavía deben fortalecerse, con base en esta información y en el diagnóstico inicial se determina el nuevo plan de

fortalecimiento que debe emprender la organización. (Consortio para el Desarrollo Comunitario, 2005)

## **6. Marco Contextual**

### **Historia**

Como se ha mencionado el proyecto se realiza en el Barrio Villa Cristina ubicado en la Localidad Décima de Engativá al noroccidente de Bogotá. El barrio nació en 1990 como una propuesta de vivienda de interés social promovida por el Instituto de Crédito Territorial – ICT, el mismo que construyó Ciudad Bachué en 1978.

Actualmente no existe la historia oficial del barrio, por lo que se definió como una de las tareas prioritarias de la actual JAC reconstruirla ya que la historia permanece en la memoria de los primeros habitantes que aún viven en el barrio. Sólo se conocen algunos detalles del proceso de fundación del barrio, por ejemplo que inicialmente las casas estaban proyectadas para ser construidas en lotes de 5 por 12 metros, finalmente las casas terminaron siendo de 3 por 12 metros. ¿Qué pasó con el terreno que sobró y quién fue responsable? Son preguntas que hoy día no tienen respuesta.

De igual forma se conoce que las primeras casas no fueron entregadas por el ICT sino que fueron tomadas en posesión por los adjudicatarios debido a que el constructor llevaba varios meses prometiendo la entrega y no cumplía. Al final la comunidad tuvo que concluir algunas obras que quedaron inconclusas como las vías peatonales y algunas vías de acceso al barrio. Para dinamizar y coordinar estas obras se conformó inicialmente la Junta de Vivienda Comunitaria hoy día la JAC de Villa Cristina.

### **Ubicación – infraestructura**

Villa Cristina se ubica en el costado noroccidental de la Localidad de Engativá. Por el sur está rodeado del Humedal y el Río Juan Amarillo los cuales sirven de frontera con la localidad de Suba. Por el occidente limita con la proyectada Avenida Longitudinal de Occidente ALO. Por el norte limita con Bachué Tercer Sector y por el oriente con el barrio Luís Carlos Galán, barrio cuyo origen fue subnormal.

Villa Cristina cuenta con una sola vía de acceso vehicular que conecta con la calle 90, vía principal que permite la conexión con vías principales como la Avenida Cali y la Avenida principal del Minuto de Dios las cuales permiten la salida a la calle 80. Internamente Villa Cristina tiene dos avenidas principales donde se ubica el comercio y separan el barrio en dos grandes bloques compuestos por 4 manzanas y un bloque de casas más pequeño compuesto por dos manzanas. Estas manzanas o cuadras están conformadas a su vez por 28 casas ubicadas frente a frente separadas por vías peatonales. En total hay 650 casas o unidades de vivienda.

En términos dotacionales el barrio solo cuenta con un parque pequeño que es compartido por habitantes del barrio Luis Carlos Galán. Hay una Iglesia Católica, Nuestro Señor de la Misericordia, cuya estructura es deficiente debido a que no ha podido realizar una construcción idónea por problemas legales del terreno. No hay salón comunal, la JAC cuenta con un espacio muy reducido que no tiene más de cinco metros cuadrados. En este espacio atienden a los habitantes del barrio con una dotación básica entregada por la administración Distrital en el 2009. Hay un Jardín Infantil operado por la Secretaría Distrital de Integración Social que recibe niños entre cero y cinco años de los barrios aledaños al sector.

### **Población**

En términos de población no se cuenta con una cifra exacta de número de habitantes ni con información sociodemográfica. Se presume que hay aproximadamente cerca de tres mil habitantes si se considera que en promedio en cada casa habitan entre cuatro y cinco personas. El barrio está clasificado como estrato dos. La mayoría de habitantes del barrio son trabajadores.

### **Villa Cristina vista desde lo Local y Distrital**

Como se mencionó inicialmente Villa Cristina se ubica en la localidad 10 de Engativá. Forma parte de la UPZ 29 – Minuto de Dios como parte de la zona denominada Ciudad Bachué. Según el POT en la UPZ predomina el uso residencial y cuenta con unas zonas de alto nivel comercial como el Quirigua y zonas de servicios importantes como el Minuto de Dios.

Una de las principales características de la UPZ 29 es que su territorio está compuesto en un gran porcentaje por zonas de cuidado especial ya que representan reservas ambientales de carácter vital para la ciudad, en concreto el Humedal Juan Amarillo, su cercanía con los humedales del Jaboque, Santa María del Lago y el río Juan Amarillo.

Lo anterior se ratifica en el decreto 348 de 2002 por el cual se reglamenta la UPZ 29, allí se señala que el Sector 1 de la UPZ, el cual corresponde al barrio Villa Cristina, es un “Componente de la Estructura Ecológica Principal” y son Sistemas de Áreas Protegidas del Distrito Capital según los artículos 13 al 27 del Decreto Distrital 619 de 2000.

Esta condición de la zona donde se encuentra Villa Cristina, hace que sea un espacio de mucha atención por parte de la Alcaldía Local, toda vez que una de las estrategias de los planes de desarrollo locales, los cuales emanan del Plan de Desarrollo de Bogotá, está centrada en la conservación y cuidado de los cuerpos de agua y preservación ambiental, característica especial de la UPZ 29 y en especial del sector donde se ubica Villa Cristina. Así lo ha expresado el Alcalde Local desde la apertura de los cabildos de Gobernanza del Agua en el 2012.

Desde la JAC del Barrio Villa Cristina se debe tener presente esta situación y dentro de su Plan de Fortalecimiento y el Plan Estratégico de la Organización se debe incluir una línea de trabajo sobre comprensiones y alcances del POT, el impacto en la zona una vez se haga su actualización y ajuste, y el diseño de estrategia para movilizar a la comunidad en la perspectiva de cuidar este espacio de vital importancia para la localidad y la ciudad en términos ambientales. Sobre este tema se insistirá en el componente de proyección e incidencia en la metodología de fortalecimiento.

## **7. Perfil de la Organización**

La Junta de Acción Comunal de Villa Cristina está conformada de acuerdo a los requisitos contemplados en la ley 743 de 2002 la cual se desarrolla el artículo 38 de la Constitución Política de Colombia, referido a los organismos de Acción Comunal.

Se solicitaron los estatutos de la JAC pero debido a que no se cuenta con una oficina adecuada, los archivos se encuentran distribuidos en las casas de los dignatarios, incluso de algunos que no forman parte de la actual junta directiva, no se ha podido tener acceso a los documentos ni se ha podido constatar si los libros existentes están actualizados.

De acuerdo a los testimonios de los dignatarios con quienes se ha trabajado, existen los libros de ley: libro de afiliados, libro de tesorería, libro de inventarios y libro de actas.

El objeto de la organización está definido de acuerdo a la normatividad y fundamentos de la Acción Comunal, en este sentido el propósito o finalidad, los principios de la JAC Villa Cristina son los que se señalan en los artículos 19 y 20 del capítulo III de la ley 743 de 2002. (Ver anexo 1).

Además del planteamiento que orienta la norma, el equipo actual de dignatarios avanzó en un planteamiento estratégico a través de las siguientes definiciones:

### **Misión**

La Junta de Acción Comunal del Barrio Villa Cristina es una organización sin ánimo de lucro que trabaja por el bienestar económico, social y cultural de los habitantes de Villa Cristina.

### **Visión**

En el 2014 la Junta de acción será una organización reconocida en el distrito por su gestión y aportes al desarrollo del barrio.

### **Valores**

Se definen como valores de la JAC Villa Cristina:



- Integridad.
- Respeto por la persona
- Transparencia y austeridad
- Trabajo en equipo
- Corresponsabilidad

## **8. Planeación Estratégica**

Desde los instrumentos vistos en el módulo de planeación se propone inicialmente el diseño de la propuesta para el fortalecimiento de la JAC del barrio Villa Cristina. Para esto se mantendrá la ruta propuesta por CONSORCIO, el ajuste de la metodología realizado por la Fundación Social con el fin de adaptarla a la lógica de la Acción Comunal definida en la ley correspondiente y la incorporación de instrumentos revisados en el módulo. En síntesis la metodología para el diseño del plan de fortalecimiento tiene los siguientes momentos:

Primer momento, se plantea revisar la identidad de la organización. Ficha 1 de PE.

Segundo momento, correspondiente al diagnóstico se trabajará a partir de dos instrumentos. El primero un análisis DOFA en la matriz Diagnóstico Estratégico – Ficha 2 de DE. En cada una de las perspectivas que contempla el plan de fortalecimiento: Estratégico, Humano, Administrativo y Financiero, Proyección e Incidencia. El segundo instrumento la Guía para trabajar con Dignatarios – Ficha 3 de DE. Donde se trabajan nuevamente cada una de las dimensiones incluida la Estratégica a partir de las preguntas sugeridas en la matriz.

Tercer momento, con base en los resultado de la matriz Diagnóstico Estratégico – Ficha 2 matriz Excel - se propone identificar estrategias para cada uno de las perspectivas. Estas se validarán y cruzarán con los resultados de la Ficha 3 – Guía para trabajar con Dignatarios.

Cuarto momento, se priorizan las estrategias identificadas según se indica en la Guía Formulación del Plan de Fortalecimiento – Ficha 4.

Quinto momento, se identifican las estrategias para el seguimiento a la ejecución del plan, según la ruta sugerida en la - Ficha 5.

## FICHA 1 – PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

### 1. IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

La identidad de la organización es la hoja de vida, lo que rige su actuación, el punto de partida para el fortalecimiento de la organización que permite:

- Dar sentido a las acciones que realiza la organización
- Generar acuerdos claros sobre el trabajo que realiza la organización para todas las personas que hacen parte de la misma.
- Ubica en tiempo y espacio el trabajo de la organización
- Fija la ruta para definir las propuestas de trabajo que realizará la organización.

### ORIGEN

Para identificar qué es lo que caracteriza la organización lo primero que se debe realizar es la recopilación de la historia de la organización, para ello es necesario recuperar colectivamente la información acerca de cómo surgió, cuáles han sido sus logros, quiénes participaron en el proceso originalmente y cuáles son los hechos más significativos en la historia de la organización.

### HISTORIA DE LA JUNTA DE ACCIÓN COMUNAL DEL BARRIO

### VALORES O PRINCIPIOS

Los valores o principios son aquellos que influyen en el comportamiento de las personas cotidianamente para la toma de decisiones y su relación y actuación con otros. Estos principios están influenciados por la cultura, el contexto familiar y personal y se reflejan en las convicciones de una persona. Estos principios pueden ser éticos, humanos, políticos o culturales.

De acuerdo a la ley 743 de 2002, en su Artículo 20 los principios que orientan la actuación de la organización de acción comunal son:

a) **Principio de democracia:** participación democrática en las deliberaciones y decisiones;

b) **Principio de la autonomía:** autonomía para participar en la planeación, decisión, fiscalización y control de la gestión pública, y en los asuntos internos de la organización comunitaria conforme a sus estatutos y reglamentos;

c) **Principio de libertad:** libertad de afiliación y retiro de sus miembros;

d) **Principio de igualdad y respeto:** igualdad de derechos, obligaciones y oportunidades en la gestión y beneficios alcanzados por la organización comunitaria. Respeto a la diversidad: ausencia de cualquier discriminación por razones políticas, religiosas, sociales, de género o étnicas;

e) **Principio de la prevalencia del interés común:** prevalencia del interés común frente al interés particular;

f) **Principio de la buena fe:** las actuaciones de los comunales deben ceñirse a los postulados de la buena fe, la cual se presumirá en todas las gestiones que aquéllos adelanten;

g) **Principio de solidaridad:** en los organismos de acción comunal se aplicará siempre, individual y colectivamente el concepto de la ayuda mutua como fundamento de la solidaridad;

h) **Principio de la capacitación:** los organismos de acción comunal tienen como eje orientador de sus actividades la capacitación y formación integral de sus directivos, dignatarios, voceros, representantes, afiliados y beneficiarios;

i) **Principio de la organización:** el respeto, acatamiento y fortalecimiento de la estructura de acción comunal, construida desde las juntas de acción comunal, rige los destinos de la acción comunal en Colombia;

j) **Principio de la participación:** la información, consulta, decisión, gestión, ejecución, seguimiento y evaluación de sus actos internos constituyen el principio de la participación que prevalece para sus afiliados y beneficiarios de los organismos de acción comunal. Los organismos de acción comunal podrán participar en los procesos de elecciones populares, comunitarias y ciudadanas.

Para el trabajo de una organización es muy importante que esta cuente con sus propios principios y que se vuelvan esos parámetros que guíen la actuación de sus miembros, teniendo en cuenta los principios establecidos en el marco normativo, cuáles serían los principios o valores que orientan la actuación de la JAC:

| PRINCIPIOS | SIGNIFICADO E IMPORTANCIA PARA LA ORGANIZACIÓN |
|------------|--|
|            |  |

## LA MISIÓN

Expresa la razón de ser de una organización, su propósito, lo que quiere alcanzar a partir de lo que es y enmarca sus objetivos. La misión permite que la organización se fije metas, motive y guíe sus actividades, entendiendo que ésta define ¿qué productos y servicios entrega? ¿Cuáles son sus criterios de actuación? ¿Cuáles son sus beneficiarios y su papel en la sociedad?

La definición de una misión es facilitada al establecer con claridad el perfil de la organización, ya que ésta define si trabajará una temática o población, así como su rol frente al desarrollo del territorio. Para el caso concreto de la JAC, su enfoque de trabajo es territorial.

Para establecer la misión de una organización se sugiere responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué somos?
- ¿Por qué somos reconocidos? ¿Qué nos caracteriza?
- ¿Qué hacemos? ¿Con quién y para quién lo hacemos?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Dónde trabajamos? ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?
- ¿Qué estrategias utilizamos para cumplir con nuestra labor?

Por otra parte, es importante considerar que existen unos aspectos mínimos que debe contener una misión:

- ¿Qué hace la organización?
- ¿Qué productos o servicios ofrece?
- ¿Cuáles son sus beneficiarios directos e indirectos?

## LA MISIÓN DE LA JAC – VILLA CRISTINA

### LA VISIÓN

La visión de la organización representa ese estado futuro deseado, cómo ven los integrantes de la organización el futuro de su grupo de acuerdo con lo que son hoy. Esta visión se construye por un periodo de tiempo determinado y, aunque representa un deseo debe ser realizable en el periodo de tiempo definido.

La visión no depende solamente del perfil y la misión de la organización, sino, también de las capacidades y expectativas de sus miembros y del contexto. La visión normalmente se construye para el largo plazo, es decir para 5 años o más. Esto significa que supera el periodo para el cual es elegida la Junta Directiva, lo cual aporta a mantener una apuesta como JAC más que como dignatarios.

A continuación la organización procede a responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué queremos ser?
- ¿En qué y por qué seremos reconocidos?
- ¿A dónde queremos llegar?
- ¿Qué debemos ser en el futuro? ¿Qué queremos ser en el futuro?
- ¿Cuál será nuestra cobertura geográfica?
- ¿Cuál será el impacto de nuestras acciones en el entorno?

## LA VISIÓN DE LA JAC A \_\_\_\_ AÑOS ES

### Ficha 3 Diagnóstico Estratégico

#### GUÍAS PARA TRABAJAR CON LOS DIGNATARIOS DE LA JAC.

El propósito es revisar cada uno de los componentes a partir de preguntas generales sobre la JAC y otras articuladas a las normas que actualmente rigen el funcionamiento de las JAC. A partir de las respuestas, donde seguramente se evidenciarán deficiencias y algunos aciertos, la intención es que luego se identifiquen y escriban acciones que permitan el mejoramiento de las situaciones identificadas. Estas acciones se ubican en el cuadro “propuestas para fortalecer el componente”.

#### COMPONENTE DE ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

| PREGUNTAS   | Explique su respuesta |
|---|-----------------------|
| • Los afiliados y la directiva de la junta conocen los principios y objetivos establecidos en la Ley 743 de 2002? |                       |
| • Las acciones y actividades, de la junta se orientan a partir de lo propuesto en la ley?                         |                       |
| • Los afiliados y la directivo conocen los decretos reglamentarios de la Ley 743 de 2002?                         |                       |
| • Los directivos de la junta conocen las normas relacionadas con su forma jurídica y sus implicaciones legales.   |                       |

| PREGUNTAS  | Explique su respuesta |
|--|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce la Junta el COMPEs 3661 de 2010?</li> </ul>  |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Junta reconoce la entidad que realiza las funciones de control y vigilancia?</li> </ul>  |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos de la junta tienen conocimiento en formulación y gestión proyectos y aplican estos conocimiento para beneficio de la junta?</li> </ul> |                       |

**Propuesta de acciones para fortalecer este componente:**



## COMPONENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

| PREGUNTAS  | Explique su respuesta |
|--|-----------------------|
| • La estructura de la junta responde al marco normativo y a las necesidades propias?                   |                       |
| • La junta de acción comunal cuenta con junta directiva o con consejo comunal?                         |                       |
| • Quién y cómo fueron formularon los estatutos de la junta?  |                       |
| • Los estatutos tienen en cuenta las particularidades del territorio y la Junta?                       |                       |
| • La asamblea general identifica los dignatarios de la junta?  |                       |
| • Cuentan con perfiles para la elección de los dignatarios según su cargo?                             |                       |
| • Existen y están actualizados los libros de tesorería, inventarios, actas y de registro de afiliados? |                       |

| PREGUNTAS   | Explique su respuesta |
|---|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Junta lleva contabilidad y elabora presupuestos de ingresos, gasto e inversiones anualmente aprobados por la Asamblea General?</li> </ul> |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Junta cuenta con sistema de manejo de archivo y correspondencia?</li> </ul>   |                       |

**Propuesta de acciones para fortalecer este componente:**

## COMPONENTE HUMANO

| PREGUNTAS   | Explique su respuesta |
|---|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como se promueve la vinculación de habitantes del barrio a la junta?</li> </ul>                                  |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La junta promueve el trabajo colectivo de sus afiliados en beneficio de su territorio?</li> </ul>                |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se generan espacios para la construcción de la confianza entre los dignatarios y la asamblea?</li> </ul>         |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo se tramitan los conflictos al interior de la Junta?</li> </ul>  |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo se promueve la convivencia y el trámite de los conflictos en el territorio?</li> </ul>                      |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los dignatarios cuentan con capacitación para mejorar su gestión y sus habilidades para el liderazgo?</li> </ul> |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con una estrategia de comunicación interna y externa que fortalezca</li> </ul>                            |                       |

| PREGUNTAS   | Explique su respuesta |
|---|-----------------------|
| <p>los relaciones al interior de la junta de cuenta de su gestión y?</p>  |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los afiliados están vinculado de manera activa a los comités de trabajo?</li> </ul>  |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se generan proceso de inducción a los afiliados para que de acuerdo a sus conocimientos y habilidades identifiquen el comité de trabajo del que participaran?</li> </ul> |                       |

**Propuesta de acciones para fortalecer este componente:**

## COMPONENTE DE PROYECCIÓN E INCIDENCIA

| PREGUNTAS  | Explique su respuesta |
|--|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización facilita la construcción de acuerdos y consensos entre los diferentes actores para promover el desarrollo del territorio por encima de su interés particular</li> </ul> |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve la formación ciudadana y de nuevos liderazgos en la comunidad?</li> </ul>  |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La junta conocen y participa con propuestas en las fases de formulación del plan de desarrollo municipal?</li> </ul>  |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La junta tiene en cuenta el plan de desarrollo municipal para orientar su actuación y sus propios planes?</li> </ul>  |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La junta conoce las políticas públicas que están relacionadas con su razón de ser (participación, planeación ordenamiento territorial)?.</li> </ul>                                     |                       |

| PREGUNTAS  | Explique su respuesta |
|--|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La junta promueve el seguimiento y control social?</li> </ul>   |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La junta identifica y participa en los escenarios claves para el desarrollo del territorio?</li> </ul>  |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La junta propicia diálogos e intercambios de saberes que permiten con otros la construcción de sentido de pertenencia con el territorio?</li> </ul> |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La junta pertenece a redes, gremios, asociaciones u organizaciones de mayor nivel?</li> </ul>   |                       |

**Propuesta de acciones para fortalecer este componente:**

## Ficha 4 - Guía Formulación del Plan de Fortalecimiento

### 3. FORMULACIÓN PLAN DE FORTALECIMIENTO

#### Líneas de acción

Una vez la organización ha hecho el diagnóstico de los diferentes componente se hace un listado de los temas de fortalecimiento definidos por cada uno de ellos y que deben responder a la resolución de las principales carencias identificadas, aprovechando las capacidades de la organización.

Luego colectivamente los miembros de la organización proceden a priorizar, es decir, organizar en orden de importancia los temas que deben trabajar para fortalecerse y resolver sus carencias de acuerdo con los principales intereses de la organización, así como sus principios, misión y visión. Para ello se sugiere priorizar máximo 2 temas por cada componente, ya que un mayor número representaría una gran dificultad para la organización y no permitiría resolver las principales dificultades.

Posteriormente, se realiza una mirada integral de los temas priorizadas en cada componente para definir cuáles son líneas de acción prioritarias para el plan de fortalecimiento.

Finalmente, es necesario recordar que el proceso de fortalecimiento es una tarea permanente en la vida de la organización por lo cual, cada uno de los temas identificados se desarrollará en cualquier otro momento, conforme lo defina la organización. Lo que se define con las líneas de acción se constituyen en una ruta para abordar los temas más relevantes para la consolidación de la organización.

LÍNEA 1.

LÍNEA 2.

LÍNEA 3.

La organización ya ha definido cuáles son las líneas de acción que necesitan ser fortalecidos que surgieron del análisis de cada una de sus dimensiones, se procederá entonces a la elaboración del plan de fortalecimiento que consiste principalmente en el diseño de proyectos que permitan abordar cada uno de los aspectos a fortalecer implícitos en las líneas de acción.

Un proyecto es la suma de actividades que de manera interrelacionada buscan alcanzar un objetivo, por esto todo el proceso de fortalecimiento recae en el cumplimiento de los proyectos que conforman el plan.

Cada uno de los proyectos deberá contar con:

- Objetivo de fortalecimiento
- Línea de acción
- Actividades
- Logros
- Responsables
- Cronograma
- Presupuesto

El **objetivo**, que representa “los cambios que se espera lograr para el fortalecimiento de la organización y la superación de las debilidades”<sup>3</sup>. Para su formulación es necesario que la organización defina cuál es el estado deseado que desea alcanzar con el fortalecimiento, no debe incorporarse en su definición, cuál es la estrategia, la herramienta o los recursos con los cuales se alcanzará el fortalecimiento sino exclusivamente el **cambio final** que se obtendrá con este proyecto.

Las mínimas características que deben tener los objetivos es que sean:

- Medibles
- Factibles
- Específicos
- Acotados en el tiempo

---

<sup>3</sup> Fundación Social, Quintero Rodrigo (2011) Estrategia de Fortalecimiento de Organizaciones Sociales. Materiales de trabajo.



**Líneas de acción** nos permitirá determinar si encaminamos los esfuerzos en uno u otro sentido y será directamente la que determine cuáles son las actividades que se deben realizar dado que ordenan y agrupan las actividades que aportan a la adquisición de determinada competencia en la organización.

Las **actividades** son aquellas acciones concretas que debe realizar la organización, para cumplir el objetivo, orientadas según la estrategia seleccionada. Las actividades implican grandes pasos o secuencias, por eso están ligadas a la estrategia, ya que son los pasos que se requieren para cumplir el objetivo fijado. Para elaborarlas la organización requiere identificar qué recursos dispone y determinar quién la llevara a cabo, qué aliados o apoyos externos a la organización requiere para cumplirla, cuánto costará y cuánto tiempo tomará realizarla.

A continuación se presenta una planilla para que la JAC construya cada proyecto del plan de fortalecimiento.

**NOMBRE DEL PROYECTO**

**LÍNEAS ESTRATÉGICAS A LA QUE APUNTA**

**OBJETIVO**

**INDICADORES**

| <b>ACTIVIDADES</b> | <b>LOGROS</b> | <b>RESPONSABLES</b> | <b>ALIADOS</b> | <b>FUENTES DE FINANCIACIÓN</b><br><b>Matriz desarrollo fondos</b> |
|--------------------|---------------|---------------------|----------------|---|
|                    |               |                     |                |   |
|                    |               |                     |                |   |
|                    |               |                     |                |   |

**Cronograma General**

| Actividades | Año 2013 |  |  |       |  |  |       |  |  |        |  |  |            |  |  |         |  |  |           |  |  |           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------|----------|--|--|-------|--|--|-------|--|--|--------|--|--|------------|--|--|---------|--|--|-----------|--|--|-----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|             | Mayo     |  |  | Junio |  |  | Julio |  |  | agosto |  |  | septiembre |  |  | octubre |  |  | noviembre |  |  | diciembre |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|             |          |  |  |       |  |  |       |  |  |        |  |  |            |  |  |         |  |  |           |  |  |           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|             |          |  |  |       |  |  |       |  |  |        |  |  |            |  |  |         |  |  |           |  |  |           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|             |          |  |  |       |  |  |       |  |  |        |  |  |            |  |  |         |  |  |           |  |  |           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|             |          |  |  |       |  |  |       |  |  |        |  |  |            |  |  |         |  |  |           |  |  |           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|             |          |  |  |       |  |  |       |  |  |        |  |  |            |  |  |         |  |  |           |  |  |           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Presupuesto**

| <b>Descripción</b> | <b>Unidad de costo<br/>(meses-unidad-global)</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Valor unitario</b> | <b>Valor Total</b> |
|--------------------|--|-----------------|-----------------------|--------------------|
|                    |  |                 |                       |                    |

## Guía Seguimiento y evaluación – Ficha 5.

### 4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Para hacer **seguimiento** es necesario que la organización se reúna periódicamente y revise cada uno de los proyectos formulados, las actividades planteadas, el nivel de cumplimiento de los indicadores y los logros. Con base en esta información podrán ajustar las cosas que no marchen bien y alcanzar los resultados propuestos.

Para el seguimiento se sugiere que los miembros de la organización elaboren un cronograma donde ubiquen las actividades de cada uno de los proyectos, con las fechas programadas para su realización y de esta manera pueda visualizar si se encuentran a tiempo para lograrlas o si hay que hacer un ajustes para cumplir los objetivos.

En algunos momentos se pueden presentar retrasos en la ejecución de las actividades debido a factores imprevistos o por un cálculo equivocado en el diseño del proceso. En esos casos, y con base en la deliberación grupal, se pueden introducir los ajustes necesarios, siempre teniendo presente el objetivo trazado.

La **evaluación** se realiza al finalizar el proceso de fortalecimiento y se analiza si se lograron los diferentes objetivos, logros, y actividades propuestas. En esta fase el equipo deberá determinar qué factores dificultaron su cumplimiento y cómo se deberían reorientar las acciones para cumplir con estos objetivos.

La evaluación debe, por lo menos, revisar los siguientes aspectos<sup>4</sup>:

- Cumplimiento de los aspectos de fortalecimiento propuestos
- Condiciones del contexto que facilitaron o dificultaron su cumplimiento
- Qué debe continuar en el proceso permanente de fortalecimiento

En este momento la organización deberá determinar si requiere iniciar un nuevo proceso de fortalecimiento, para esto deberá revisar la lista de líneas de acción que se detectaron en el proceso y los temas que quedaron pendientes en el ejercicio anterior.

---

<sup>4</sup> Fundación Social, Quintero Rodrigo (2011) Estrategia de Fortalecimiento de Organizaciones Sociales. Materiales de trabajo.

### EVALUACIÓN PROYECTO 1

|             | PLANEADO | REALIZADO |
|-------------|----------|-----------|
| OBJETIVOS   |          |           |
| INDICADORES |          |           |
| ACTIVIDADES |          |           |

| AJUSTES REALIZADOS | PRINCIPALES APRENDIZAJES |
|--------------------|--------------------------|
|                    |                          |

## **9. Mercadeo Social**

La aplicación de este módulo en el trabajo, se centró en el diseño, validación, aplicación y tabulación de una encuesta. (Anexo 2)

### **Objetivo encuesta**

Identificar el nivel de conocimiento y percepción que tiene la comunidad del barrio Villa Cristina sobre el barrio y su JAC.

Encuestados: habitantes del barrio Villa Cristina, hombres y mujeres entre 10 años y más de 61 años.

Número de la muestra: por establecer, el universo son 650 unidades de vivienda unifamiliar, sin embargo es posible que en algunas casas haya más de una familia. Si se tuviera como referencia las 650 unidades y haciendo el cálculo con la herramienta en línea Netquest y sus rangos habituales de margen de error 5%; nivel de confianza 95% y nivel de heterogeneidad 50%, la muestra sería de 242 unidades de vivienda.

Categorías:

- ✓ Información socio - demográfica del encuestado
- ✓ Conocimientos generales sobre las JAC y particulares sobre la JAC – VC
- ✓ Percepción sobre la JAC de VC
- ✓ Percepción sobre el barrio VC
- ✓ Percepción sobre los vecinos del barrio
- ✓ Participación, ejercicio de la ciudadanía de los habitantes

### **Validación Encuesta**

Fecha de realización: Marzo 23 de 2013

Lugar: Club de Nutrición Herbalife VC

Participantes: cinco personas, tres adultos dos jóvenes

Metodología: por tiempo y disponibilidad de las personas se decidió llenar la encuesta de manera simultánea. Es decir se entregó un formato a cada uno, se dieron las orientaciones a todos y se inició a responder pregunta por pregunta, todos a la vez. El ejercicio en general fue ágil, claro y no se presentaron mayores inconvenientes con las preguntas de la encuesta.

Descripción general de la validación:

Se comentó con el grupo la intención de realizar un proceso de fortalecimiento de la JAC del barrio, en general reciben con interés la propuesta, surgen dudas si la idea es cambiar la JAC. Se aclara que el trabajo se realizará con los actuales directivos de la JAC y que inicialmente se diseñará una propuesta de fortalecimiento. Para esto se requiere

hacer un diagnóstico sobre la JAC y sobre el barrio. Se explica el propósito de la encuesta y del ejercicio de validación.

Se entregó un formato a cada uno de los participantes y se procedió con el diligenciamiento del mismo. Algunas observaciones generales:

- ✓ No escribieron su nombre tres personas, un joven y un adulto si lo hicieron.
- ✓ En la primera parte, se notó mayor duda en las preguntas que tenían que ver con el tipo de contrato y empleo, preguntas 1.7 y 1.8; estas preguntas se suprimieron en el instrumento ajustado.
- ✓ La pregunta sobre el tiempo que lleva viviendo en el barrio, se decidió formularla utilizando rangos para la respuesta, los cinco encuestados respondieron con aproximados no con años exactos, para la tabulación es mejor la respuesta por rangos.
- ✓ Con las demás preguntas no hubo dificultades, los dos jóvenes manifestaron no conocer mucho sobre las JAC y muy poco sobre la del barrio, sin embargo fueron muy críticos con el aspectos físicos del barrio.
- ✓ El tiempo del ejercicio fue de 40 minutos, tiempo promedio que permanece una persona en el club consumiendo sus alimentos.
- ✓ Sobre las escalas de evaluación se utilizó inicialmente la escala de 1 a 5, pero la tendencia de todos fue marcar tres, razón por la cual se decide utilizar la escala de 1 a 4.
- ✓ En general el manejo del formato de la encuesta fue ágil, no hubo inconvenientes por el número de preguntas.

Una vez se realizó la validación y se ajustó el cuestionario (Anexo 3) se aplicó la encuesta y se tabularon los resultados. Para este ejercicio se utilizó una matriz diseñada en Excel (Anexo 4) y los resultados con gráficas y análisis se presentaron en un documento Word (Anexo 5).

## **10. Recursos y Fundraising**

Este módulo aportó elementos clave para el diseño de un Desarrollo de Fondos con el propósito de identificar posibles cooperantes que aporten recursos para la implementación del plan de fortalecimiento y que en adelante se mantengan interesados en apoyar iniciativas y proyectos de la JAC.

En la JAC no hay experiencias de este tipo de actividades relacionadas con la gestión de alianzas y recursos. Es tradicional que las JAC gestionen recursos a través de la presentación de proyectos a instancias de las administraciones locales o Distritales o que esperen tiempos electorales. En estas épocas son los candidatos quiénes buscan a los dignatarios de las JAC con el fin de proponerles actividades y eventos patrocinados por el candidato como estrategia de buscar electores.

Este ha sido el caso de la JAC de Villa Cristina. De esta manera, un trabajo en la identificación de posibles cooperantes según el plan de fortalecimiento ha permitido



generar otras lógicas para la consecución de fondos, y los dignatarios se han mostrado interesados en aprender más sobre esta actividad de gestión.

En principio se realizó un ejercicio de sensibilización con dos miembros de la junta directiva de la JAC de Villa Cristina, a continuación se presentan los resultados:

## MAPA DE BENEFICIARIOS Y APORTANTES



## MATRIZ DESARROLLO DE FONDOS

### Personas Naturales:

Habitantes del barrio  
Propietarios de negocios  
Párroco de la Iglesia

### Personas Jurídicas:

Distribuidora de Dulces  
Organización del Adulto Mayor  
Jardín Infantil VC  
Fundación Social  
Universidad Minuto de Dios

### Cooperación Internacional:

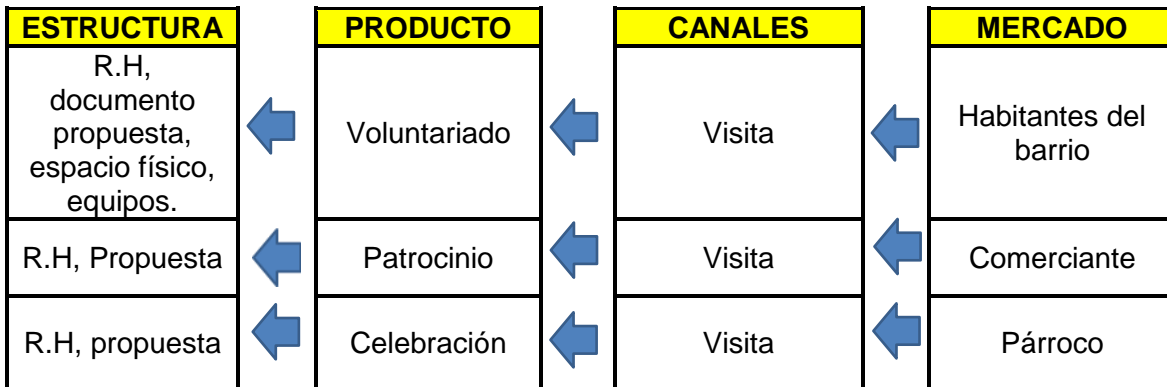
Banco Mundial de Alimentos  
Embajadas  
Asociación Mundial de Comunicadores  
Cristianos (WACC – siglas en inglés)  
PCI Media Impact

### Sector público:

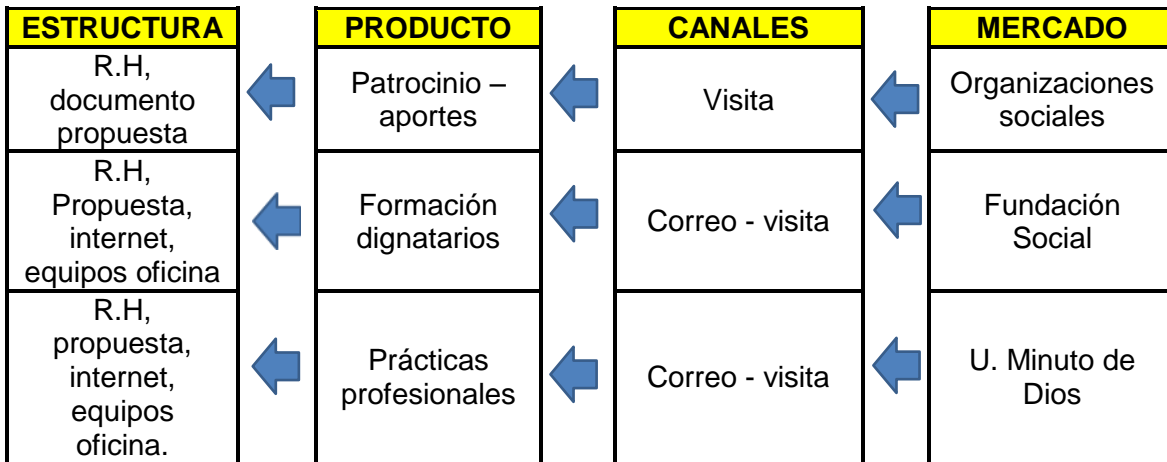
ASOJUNTAS Localidad 10  
Alcaldía Local Engativá  
Alcaldía Mayor de Bogotá  
Instituto Distrital de la Participación y  
Acción Comunal – IDPAC  
Secretaría de Integración Social  
Secretaría de Gobierno  
Ministerio del Interior

**CADENA DE VALOR:**

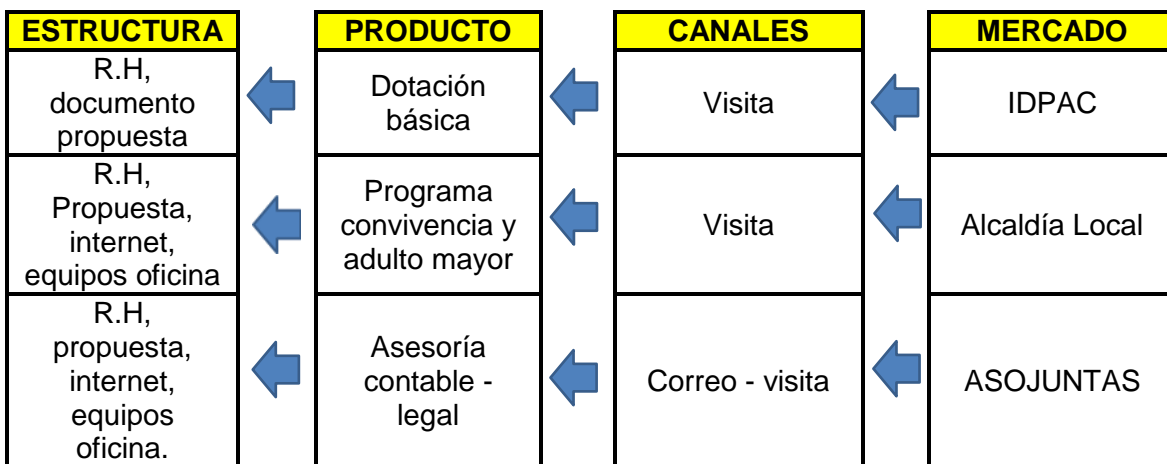
**Personas Naturales**



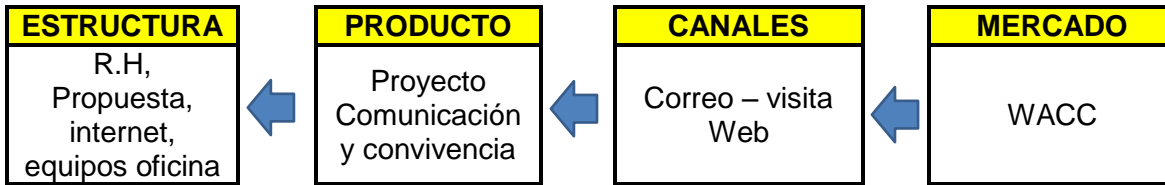
**Personas Jurídicas**



**Instituciones Públicas**



## Cooperación Internacional



### Financiamiento:

Con el propósito de adelantar una primera fase de fortalecimiento de la JAC de Villa Cristina, se propone realizar una movilización de recursos así:

- ✓ Recursos económicos: aportes de los comerciantes del barrio.
- ✓ Recursos humanos: voluntariado de profesionales según necesidades, contadores, administradores, ingenieros industriales, abogados. En el caso concreto de Uniminuto se acudirá a la solicitud de dos pasantes con el fin de apoyar la reconstrucción histórica del barrio a través de metodologías participativas.
- ✓ Recursos de espacio: gestión con el párroco de la Iglesia del Barrio para el préstamo de espacio físico y equipos necesarios.
- ✓ Metodología y materiales para formación: gestión con instituciones públicas y privadas.

## 11. Resolución y manejo de conflictos

En el barrio Villa Cristina se identifican diferentes situaciones sociales que atentan contra a convivencia de los habitantes. Una de estas situaciones que se presenta con mayor frecuencia son los escándalos públicos producidos por altos niveles en el volumen de la música, por prácticas deportivas nocturnas que realizan jóvenes en unas de las vías públicas. Estas situaciones son más frecuentes los fines de semana y en las temporadas de vacaciones.

Otros de los aspectos que afectan la convivencia en el barrio tienen que ver con el aseo y manejo de las basuras, incluido el inadecuado manejo de los excrementos de las mascotas.

Estas son las situaciones por las cuales más se acude a la mediación del equipo de conciliadores de la JAC. Sin embargo el manejo del conflicto no se hace con las técnicas adecuadas y estos se “resuelven” de tal manera que se ataca una manifestación del conflicto pero no la causa o el problema que lo genera.

En este sentido se plantea la necesidad de promover un proceso de formación de líderes para el adecuado manejo de los conflictos del barrio y la promoción de la convivencia comunitaria. Como resultado del trabajo realizado en el módulo sobre conflicto, se diseñó una propuesta de taller con dignatarios para revisar conceptos y

comprensiones sobre conflicto y convivencia, identificar herramientas para hacer análisis a través del mapeo de conflictos e identificar alternativas de trámite o gestión del conflicto.

En principio se propone la siguiente temática para el taller:

- Convivencia y Conflicto: definiciones, nociones y tipos de conflicto.
- Conflicto y violencia: diferencias y relaciones.
- Comunicación, base para la convivencia
- Estructura del conflicto
  - o Ámbitos
  - o Dimensiones: necesidades, intereses, sentimiento y posiciones
  - o Elementos constituyentes: personas y el problema – árbol de problemas.
  - o Proceso del conflicto: fases y escalonamiento
- Técnicas de mediación y promoción de la convivencia

El taller se realizará de manera práctica, para esto se tomará uno de los casos que más genera conflicto en el barrio y se trabajarán los conceptos a partir de su análisis y posibilidades. En un ejercicio preliminar, se tomó el caso del ruido ocasionado por las fiestas que realizan habitantes del sector, se identificó que el problema no es el vecino o su rumba, sino que esto es consecuencia de no contar con espacios como salones sociales o un salón comunal donde se puedan llevar a cabo este tipo de actividades.

Actualmente se está gestionando el apoyo de instituciones que trabajan el tema con el fin de fortalecer el proceso de capacitación.

## **12. Gestión socioambiental**

Como se señaló en la descripción del barrio, en su costado sur está ubicado el río Juan Amarillo y parte del Humedal del mismo nombre. Esta condición genera en el barrio una doble situación. Una positiva en términos de contar con espacios verdes y lugares apropiados para realizar actividades físicas y promover acciones de cuidado y educación ambiental, pero también uno negativo en términos de la proliferación de malos olores, y la presencia de ratas, zancudos y moscas que atentan contra la salud de los habitantes del sector, especialmente de los niños y adultos mayores.

En este sentido, en la propuesta de fortalecimiento se incluirá un ítem relacionado con el cuidado, protección y disfrute del medio ambiente. Por ahora con el equipo de dignatarios no se pensó el tema, porque además consideran que el problema del humedal y el río es un problema del Distrito y la empresa de Acueducto de Bogotá.

Sin embargo, la visita de campo realizada al Bioparque la Reserva en el municipio de Cota, abrió la posibilidad de realizar un trabajo con niños del barrio, a través de una visita al parque como estrategia de motivación y sensibilización sobre el cuidado del

entorno, el manejo de las basuras y la utilización de espacios para el diseño de huertas caseras o comunitarias.

### **13. Propuesta instrumento de desarrollo**

Una de las condiciones para que los procesos planteados en esta propuesta de fortalecimiento tenga posibilidad de éxito es la creación o fortalecimiento de estrategias de comunicación, al interior de la organización, en este caso la JAC como hacia el exterior, con la comunidad del barrio, los actores que apoyan el proceso y otras organizaciones que se identifiquen como clave para los intereses de la JAC.

En este sentido como elemento adicional al trabajado durante el ciclo de instrumentos gerenciales, se propone la construcción participativa de una estrategia de comunicación de la JAC. Que involucre el uso de medios tradicionales, de TIC, de expresiones artísticas, lúdicas y culturales como el grafiti, la danza, la pintura, entre otras.

Como la propuesta comunicativa está en el marco de una iniciativa de organización social que promueve el desarrollo social, se debe tomar como referencia el enfoque de comunicación para el desarrollo o el cambio social. Enfoque que a su vez entiende la comunicación como un proceso en el que participan sujetos, que es doble vía donde no hay solo un emisor y un receptor, sino que es donde los roles se alternan y se complementan, es una comunicación en la que se promueve la movilización de sujetos, la incidencia en lo público y el fortalecimiento de sentidos e imaginarios colectivos.

Recordando que el desarrollo social tiene variados actores, (Estado, organizaciones comunitarias y sociales, empresa privada, etc.), el tipo de comunicación que podrá contribuir a su óptima gestión, será aquel que promueva procesos de diálogo y cooperación, a través de los cuales se definan, ejecuten y evalúen, actividades, proyectos y programas de las políticas sociales de un municipio o departamento.

De esta forma, se está apelando a una comprensión de la comunicación que privilegia el diálogo y la cooperación, contribuyendo a que cada sector dialogue con sus miembros, discuta sus asuntos de interés y defina sus posturas y propuestas para desde allí, buscar la cooperación con los otros actores del desarrollo social. (Presidencia de la República y Red de Gestores Sociales, 2005)

Una estrategia de comunicación en el marco de la comunicación para el desarrollo o el cambio social, tiene entre otras dos características fundamentales, se hace de manera participativa es decir con actores comunitarios e implica que los contenidos que circularán a través de los diferentes medios, sean contenidos locales, producidos por la comunidad.

En este marco se concibe una doble dimensión de la comunicación:

La comunicación es una finalidad estratégica y reto permanente de la vida en sociedad. El desarrollo no solo se logra con el aumento de capacidades y oportunidades de mejores condiciones de vida, sino también con el ejercicio pleno de la ciudadanía en la gestión del modelo de desarrollo. Es decir cuando la gente es protagonista de la superación y se siente parte del futuro local que se está construyendo. La comunicación es un método o camino que sirve para lograr desarrollo y democracia con participación ciudadana. Por ello desde la comunicación se diseñan y aplican estrategias comunicativas, se manejan medios de comunicación, se crean y optimizan espacios de comunicación y se emplean las formas comunicativas en productos y materiales que llegan a la población. (Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, 2004)

### **Propuesta de construcción estrategia de comunicación**

Por estrategia de comunicación se entiende el conjunto de acciones y actividades comunicativas relacionadas y articuladas entre sí que pretenden alcanzar un objetivo, para este caso promover la movilización de la comunidad de Villa Cristina alrededor de una propuesta de desarrollo del territorio.

La construcción de la estrategia de comunicación implica la siguiente ruta de trabajo:

- Identificación de miembros de la comunidad interesados y motivados por la comunicación. Gestores de la comunicación.
- Realización de dos talleres sobre comunicación y medios.
- Diseño y elaboración de un diagnóstico de la comunicación en el barrio y al interior de la JAC.
- Definición del propósito comunicativo: ¿qué comunicar?
- Resultados esperados del proceso comunicativo: ¿qué se espera lograr?
- Caracterización de la audiencia de la estrategia: ¿a quiénes comunicar?
- Identificación de los recursos para comunicar: ¿cómo?
- Producción de mensajes según recurso o medio comunicativo
- Circulación de los mensajes y generación de diálogo público.
- Evaluación y seguimiento a los resultados esperados.
- Nuevo ciclo de la estrategia.

Como indicadores de la estrategia de comunicación se pueden definir los siguientes:

Corto plazo, de uno a dos meses de iniciada la estrategia de comunicación:

No. de personas que conocen la existencia del plan de fortalecimiento de la JAC.

No. de personas que conocen y se involucran en un proyecto del plan.

No. de instituciones de la localidad de Engativá que conocen el proceso de fortalecimiento de la JAC

Mediano Plazo: seis meses de iniciada la estrategia de comunicación:

No. de personas que conocen a los integrantes de la JAC del Barrio y acuden a solicitar información.

No. de personas que apoyan con recursos (tiempo, dinero) un proyecto del plan de fortalecimiento.

No. de instituciones que acuden a la JAC para conocer la experiencia con el fin de replicarla.

Largo plazo: uno a dos años después de iniciada la estrategia – impacto

No. de personas que participan activamente en las dinámicas de la JAC, en los comités de trabajo, como voluntarios, etc.

No. de personas que dan cuenta del proceso de la JAC: conocen los resultados del plan y han participado en su revisión y ajuste.

No. de personas que perciben que el barrio ha cambiado positivamente en convivencia, aspecto físico y cuidado del medio ambiente.

#### **14. Conclusiones**

Con el desarrollo de esta propuesta se evidencia y valida la necesidad que los proyectos universitarios y académicos se vuelquen hacia las comunidades. Es un “gana gana” que se obtiene de esta combinación. La comunidad requiere conocer nuevas herramientas y metodologías para fortalecer su quehacer, a cambio brinda la posibilidad de aprender y reflexionar desde la práctica, es decir hacer praxeología, acción que fundamente la apuesta pedagógica de Uniminuto.

Por su parte el estudiante enriquece su reflexión académica y gana en experiencia. Ahora, si adicional se propone que la aplicación de su conocimiento adquirido en la academia lo aplique en el territorio que habita o con las comunidades que comparte, familia, empresa o institución, la ganancia es mayor toda vez que se está beneficiando por partida doble.

El ciclo de instrumentos es un aporte muy especial al ejercicio de la Gerencia Social, brinda herramientas prácticas para dinamizar los procesos sociales que se adelantan en las diferentes instituciones, en este sentido es importante que se evidencien aún más el uso de estas herramientas en la práctica, es decir que se hagan ejercicios o prácticas de inmersión o se plantee un ejercicio de laboratorio, metodología que aporta a



la innovación social. La interacción con otros profesionales, la interdisciplinariedad en campo fomenta la creatividad.

La propuesta presentada en este trabajo no termina, hasta ahora es el comienzo en el sentido que empieza a negociarse una tensión entre los planteamientos teóricos, conceptuales incluso metodológicos con una realidad que es cambiante e impredecible. Es ahí donde el verdadero gerente social debe jugársela, como adaptarse a esos cambios repentinos que afectan un plan, resolver situaciones que sobrepasan los alcances de la planeación, los famosos escenarios: positivos, negativos y/o moderados que realmente nunca se dan “químicamente” puros sino que alcanzan matices del uno y del otro.

## Bibliografía

- ALBURQUERQUE, F. (2004). El enfoque del desarrollo económico local. Cuaderno de capacitación No. 1. Serie: Desarrollo Económico. (O. I. Trabajo, Ed.) Buenos Aires: Organización Internacional del Trabajo.
- Asociación de Comunicadores Sociales Calandria. (2004). *Manual del comunicador rural descentralista*. Lima: Gama Gráfica.
- Bourdieu, P. (1990). *Sociología y Cultura*. México: Grijalbo.
- Carrillo, A. T. (2002). *Movimientos Sociales, organizaciones populares y constitución de sujetos colectivos*. Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.
- CASANOVA, F. (2004). Desarrollo local, tejidos productivos y formación: (primera ed.). (O. I. Trabajo, Ed.) Montevideo: CINTERFOR
- CEPAL. (2003). *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. (R. Atria, M. Siles, I. Arriagada, L. J. Robinson, & S. Whiteford, Edits.) Santiago de Chile.
- Consortio para el Desarrollo Comunitario. (2005). Rutas para el Fortalecimiento Organizacional. (M. S. Q, Ed.) Bogotá, Colombia.
- DELGADO, R. (2008). Desarrollo Económico Local centrado en lo político institucional: Planeación, presupuestación y gestión participativa del desarrollo. Experiencia de Pasto. Pasto.
- Fundación Social. (2004). *Serie: DIL Desarrollo Integral Local, Una propuesta para superar la inclusión*. (R. Quintero, Ed.) Bogotá: Opciones Gráficas.
- Fundación Social. (septiembre de 2011). Materiales de Trabajo: eje de actuación: Fortalecimiento de Organizaciones. (R. Quintero, Ed.) Bogotá.
- GALLICCHIO, E. (2008). El desarrollo local y sus múltiples abordajes. En F. Social, & F. Social (Ed.), Desarrollo económico local: una apuesta por el futuro (pág. 567). Bogotá, Colombia: Fundación Social.
- GONZÁLEZ, E. (1995). Manual sobre participación y organización para la gestión local. Bogotá: Foro Nacional por Colombia.
- Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal - IDPAC. (2012). Por la revitalización del Movimiento Comunal. *Guía del Proceso Electoral de Dignatarias y Dignatarios de Juntas de Acción Comunal: 2012-2016*. Bogotá.

Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal (IDPAC). (2007). Dale tu mano Bogotá, por una ciudadanía activa. *Estrategia de fortalecimiento para las organizaciones sociales y comunitarias del Distrito*, 51. (O. A. IDPAC, Ed.) Bogotá.

Presidencia de la República y Red de Gestores Sociales. (2005). Guía de la comunicación para la gestión y el desarrollo social . Colombia.

Rocha César, Molina Ibeth, Moreno Elssy, Ortiz Gonzalo. (2008). *Comunicación para la construcción del capital social*. Bogotá: UNIMINUTO.

ROTH, A.-N. (2007). Políticas públicas formulación, implementación y evaluación . Bogotá: Aurora.

SEN, A. (2005). ¿Qué consecuencia se deriva de ser un ser humano? Paris.

SEN, A. (2003). La libertad individual como compromiso social. La Paz, Bolivia: Plural Editores.

UNIVERSIDAD JAVERIANA, FACULTAD DE COMUNICACIÓN. (2005). Tecnocultura y comunicación. (J. M. PEREIRA, & M. VILLADIEGO, Edits.) Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Urrego R, Luz Stella; Londoño, Orlando; Arellano T, José Fernando;. (2004). *Fortalezcamos la Organización Comunitaria*. (A. Sampedro, Ed.) Medellín.

Valencia, L. E. (2010). Historia, realidad, pensamiento y perspectiva de la acción comunal en Colombia. *Semanario Virtual Caja de Herramientas*.

VAN, D. C. (2010). Breve Historia del saber. Madrid: Planeta.

VELASQUEZ, F., & GONZÁLEZ, E. (2003). ¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia? Bogotá: Gente Nueva Editorial.

WINOCUR, R. (2009). Robinson Crusoe ya tiene celular. México: Siglo XXI.

WOLTON, D. (2000). Internet ¿y después? Barcelona: Gedisa.