

# Acciones para la Generación de un Manual de Organización Comunitaria: El Caso del Área Urbana de Montería

Actions for the generation of a community organization manual: the case of the urban area Montería

Jorge Villadiego-Lorduy<sup>1</sup>, Dennis Huffman-Schwocho<sup>2</sup>, Yhonathan Mendez-Nobles<sup>3</sup>, Stalyn Guerrero-Gomez<sup>4</sup>, Luis Javier Rodríguez-Vargas<sup>5</sup>

*Fecha de recepción: 20 de enero de 2016*

*Fecha de aprobación: 2 de abril de 2016*

Villadiego-Lorduy, J; Huffman-Schwocho, D; Mendez-Nobles, Y; Guerrero-Gomez, S; Rodríguez-Vargas, L. Acciones para la Generación de un Manual de Organización Comunitaria: El Caso del Área Urbana de Montería. *Tecnología en Marcha*. Vol. 29-4. Octubre-Diciembre 2016. Pág 139-153.

DOI: 10.18845/tm.v29i4.3044



1 Docente interno del programa de ingeniería sanitaria y ambiental. Universidad Pontificia Bolivariana. Seleccional Montería, Colombia. Correo electrónico: villalord15@yahoo.es

2 Profesor titular del programa de Doctorado en Ciencias Naturales para el Desarrollo. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Costa Rica. Correo electrónico: d\_huffman@yahoo.com

3 Universidad Pontificia Bolivariana. Departamento de Córdoba, Montería, Colombia. Correo electrónico: yhonattan.mendez@upb.edu.co

4 Fundación Salud Mental Para Todos. Departamento de Córdoba, Montería, Colombia. Correo electrónico: guerrerostalyn@hotmail.com

5 Meridiano de Córdoba. Departamento de Córdoba, Montería, Colombia. Correo electrónico: luisitos@hotmail.com



## Palabras clave

Juntas de acción comunal; asociaciones comunales; perfiles; percepciones; manual de organización.

## Resumen

El propósito de este artículo fue proponer un manual para las organizaciones comunitarias del área urbana de la ciudad de Montería partiendo del desarrollo de tres objetivos específicos, el primero encaminado a diagnosticar el estado actual de las organizaciones comunitarias a partir del análisis de las mismas y de las percepciones que poseen algunos actores sociales e institucionales, el segundo propósito consistente en determinar los elementos constitutivos del manual y por último, la generación del manual en sí. De la fase diagnóstica, se señala que por una parte el nivel de formación de los líderes comunales es deficiente, un 56% solo tiene estudios básicos. Adicionalmente, las organizaciones comunales carecen del enfoque y conocimiento de la gestión ambiental local, también la percepción que se tiene desde lo público y lo privado acerca de este tipo de instituciones no es muy favorable, sin omitir que las JAC son consideradas como parte de la maquinaria politiquera de la región. Así mismo, como principales debilidades al interior de sus estructuras se encuentran la falta de compromiso y responsabilidad de los miembros para con éstas. Dentro de los elementos constitutivos del manual se identificaron 6 componentes, dos de carácter complementario (Ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar, además de los enfoques: sistémico, holístico y de desarrollo sostenible) y cuatro como ejes centrales (perfil del territorio, estructura comunitaria, cualificación a organizaciones sociales y mediación para la solución de problemas ambientales). Desde el análisis de los elementos en cuestión se procedió a generar el manual con todas las relaciones dadas para cada uno de ellos.

## Keywords

Community action; community associations; profiles; perceptions; organizational manual.

## Abstract

The purpose of this paper was to propose a manual for community organizations of the urban area of the city of Montería, from the development of three specific objectives, the first aimed at diagnosing the current state of community organizations from the analysis of the organization itself and perceptions of some social and institutional actors, the second of determining the constituent elements of the manual and finally the generation of the manual itself. Phase diagnosed States that on the one hand the level of training of community leaders is poor, only 56% have basic studies. On the other hand, community organizations lack focus and knowledge of local environmental management and the perception that it's from public and private about this type of institutions is not very favorable, without omitting the JAC are considered part of the politiquera machinery in the region. Also, as major weaknesses within their structures are the lack of commitment and responsibility of members to with them. And four as central (profile of the territory structure: Within the constituent elements of the manual six components, two complementary (systemic, holistic and sustainable development cycle Plan-Do-Check-Act, in addition to approaches) were identified Community, social skills and mediation organizations to solve environmental problems). From the analysis of the elements in question it proceeded to build the manual with all relationships given for each of them.

## Introducción

La organización comunitaria puede definirse como la forma de estructurarse una comunidad para enfrentar los problemas que les perturben. Ross (1978, p 65) define la organización comunitaria como el medio por el cual una comunidad identifica sus necesidades y objetivos jerarquizándolos, procura los recursos para tratarlos y realiza acciones al respecto. Según el Instituto de Formación Permanente (INSFOP) y el Programa Especial para la Seguridad Alimentaria Nutricional Nacional (PESANN/FAO, 2008, p 10) definen que “Organización comunitaria: Es cuando un grupo de personas se unen para ver los problemas que les afectan en su comunidad y le buscan soluciones”. Así mismo señalan que en un grupo organizado que busca la solución a problemas que los aquejan deben tener en cuenta dos aspectos fundamentales: 1) Perseguir los mismos objetivos y 2) los mismos intereses. Tal como lo afirman Mecer y Adrina (2004, p 293) “Una base fundamental para la integración, la cohesión y la acción conjunta, es la existencia de objetivos, aspiraciones, problemas y necesidades comunes”. Particularmente, existen dos tipos de organizaciones comunitarias: Sociales y productivas. Las sociales se organizan con el fin de darle solución a los problemas existentes en una comunidad, las organizaciones de carácter productivo son creadas para obtener recursos económicos a partir de la fabricación de determinados productos.

Por otra parte, la importancia de que las comunidades se organicen radica en que mediante su organización y teniendo en cuenta los valores y capacidades de los miembros que la integran se le pueden dar solución a los problemas y necesidades que existan en sus territorios. Entre las ventajas existentes al organizarse una comunidad se encuentran: 1) La utilización y el esfuerzo de los recursos colectivos, 2) el desarrollo de líderes, 3) oportunidades para la gestión de proyectos entre otras mas (INSFOP y PESANN/FAO 2008, p 11). No se puede olvidar que así como es de importante organizarse socialmente, también la participación comunitaria es un elemento clave y articulador para el funcionamiento eficiente de una estructura comunitaria y por ello siempre debe ser considerado en el proceso de organización y posterior al mismo.

Desde el punto de vista jurídico, la acción comunal en Colombia o sus primeros intentos se remontan a la ley 19 de 1958; pero el gran salto ocurre con la constitución política de 1991 debido a que esta permitió la participación ciudadana en las decisiones públicas colocando a disposición de las comunidades mecanismos para la participación tanto a nivel individual como comunitario. Actualmente, la ley 743 de 2002 y el decreto 2350 de 2003 reglamentan lo relacionado con la constitución de organismos comunales. Para Duque y Gaitan (2001, p 45) el contexto social, económico, político y cultural en el cual se encuentra inmerso el país ha reflejado en los últimos 15 años, una tendencia muy fuerte al reconocimiento de lo comunitario como elemento del desarrollo local, regional y nacional. Montería no es ajena a este contexto, a nivel del área urbana, existen organizaciones tanto sociales como productivas, sin embargo el interés del estudio se centró en las de tipo social enmarcándose en la figura de Juntas de Acción comunal (JAC) las cuales se agremian en Asociaciones comunales de juntas (Asocomunales)<sup>6</sup>.

La ciudad en su cabecera municipal cuenta con 159 Juntas de Acción Comunal (JAC) y dos asociaciones comunales, sin embargo carecen de procesos serios de planificación para el desarrollo sostenible de los territorios y más aun de una guía que les permita organizarse teniendo en cuenta las particularidades de sus comunidades y sitios donde se encuentran asentadas. Para ello, se propuso formular un manual de organización comunitaria soportado

6 En el primer grado de organizaciones sociales se encuentran las Juntas de Acción Comunal (JAC), asociada a los barrios, en segundo grado están las asociaciones comunales de juntas (asocomunales), delimitadas municipalmente, integradas por las JAC urbanas y rurales de un municipio, en tercer grado siguen las federaciones, conformadas por todas las asocomunales de un departamento, y por último se cuenta con las confederaciones que están estructuradas a escala nacional e integradas por todas las federaciones del territorio Colombiano.

en cuatro elementos e igual número de fases: Perfil ambiental, Estructura de la organización, Cualificación y Mediación para la solución de problemas. Asociado al manual se cuenta con dos elementos complementarios, uno relacionado con los enfoques que se deben tener en cuenta a la hora de organizar a las comunidades, y otro asociado al mejoramiento continuo. Todo el trabajo se desarrolló partiendo del establecimiento del perfil de las organizaciones sociales existentes (JAC), y de las percepciones que poseen algunos actores sociales e institucionales sobre las organizaciones comunitarias. Sobre el análisis del perfil y las percepciones se identificaron los fundamentos constitutivos y se elaboró el manual para las organizaciones comunales pertenecientes al área urbana de la ciudad.

## Materiales y métodos

Para el desarrollo de esta investigación se definieron dos tipos de métodos: El primero de corte explicativo. Desde este método, se buscó responder como se han dado los procesos de organización comunitaria al interior de la ciudad teniendo en cuenta ciertos eventos sociales, políticos y económicos que han determinado la configuración actual de la estructura comunitaria en la cabecera municipal, además de los perfiles de las organizaciones comunales existentes, como de las percepciones de los actores sociales e institucionales que se encuentran inmersos en procesos de organizaciones comunales.

El segundo método, de corte estadístico descriptivo se desarrolló mediante estimaciones porcentuales y valores absolutos a partir de los datos obtenidos con la aplicación de un cuestionario (validado mediante un panel de expertos). El instrumento fue diseñado para obtener información del perfil de la organización comunitaria definiendo el enfoque de la organización, tipo de estructura, tiempo de estar desarrollando actividades comunitarias, papel de la organización dentro de la comunidad entre otras variables. Ligado a esto se complementó la aplicación del cuestionario con una entrevista semiestructurada realizada a actores tanto del sector público como privado, se tuvo en cuenta desde lo público a funcionarios de la alcaldía y de la gobernación de Córdoba encargados de manejar tal temática (se entrevistó un individuo para cada dependencia). Desde lo social se consultó a 2 (dos) líderes comunitarios que por el trabajo implementado con las comunidades se han convertido en referentes, al igual que a 2 (dos) representantes de ONGs que se han articulado a este tipo de actividades comunitarias desde vieja data. Se señala que al igual que el cuestionario, el formato de entrevista también se validó mediante un panel de expertos.

Para determinar el tamaño de muestra se partió de una población universo de 159 organizaciones, para un tamaño de muestra de 18 Juntas de Acción Comunal encuestando para el perfil de la organización a un miembro de la mesa directiva preferiblemente el presidente de la institución. El diseño muestral implementado fue de tipo aleatorio simple. El software con el que se trabajó el análisis estadístico descriptivo fue R versión 3.0.2. Los datos estadísticos obtenidos con los instrumentos se consolidaron en una matriz implementada en el software Excell 2007.

Particularmente, para la formulación de este manual de organización comunitaria, se tuvieron en cuenta diversos trabajos de organizaciones sociales (Manual de fortalecimiento para las organizaciones sociales (Ministerio de Desarrollo Social, 2015) - Organización comunitaria (INSFOP - PESANN/FAO, 2008) – La Agenda 21 y los procesos de participación social (Marchioni, 2002) – El desarrollo comunitario (Chacon, 2010); entre otros estudios) con el fin de que dicho documento respondieran a un contexto socioambiental en particular y al fomento de un desarrollo sostenible en el área de estudio.

## Ubicación del área de estudio

Montería se halla ubicada a los 8°46'10" de longitud Norte, a 75°53'00" de longitud Oeste con respecto al meridiano de Greenwich; a una altura de 20 metros sobre el nivel del mar. Limita al Norte con el municipio de Canalete, Los Córdoba, Puerto Escondido, San Pelayo y Cereté, al Sur con las municipalidades de Tierralta y Valencia, al Oriente con Planeta Rica y San Carlos y al Occidente con el departamento de Antioquia (Consúltese figura 1).



**Figura 1.** Ubicación geográfica de Montería. Fuente: Google Earth, 2015.

## Resultados y discusión

### Perfiles y percepciones

Montería es una ciudad de grado intermedio con una población proyectada a junio 30 de 2015 de 441 301 habitantes (Departamento Nacional de Estadísticas, 2015). Urbanísticamente consta de 5 (cinco) piezas: Centro, Sur, Norte, Oriental y Occidental y cuenta con 9 comunas distribuidas a lo largo de toda su área urbana (Villadiego et al, 2014). Desde el punto de vista de organizaciones comunitarias, la urbe cuenta con dos grandes asociaciones comunales que agrupan a las Juntas de Acción comunal (JAC). La primera Asocomunal, cuenta con el mayor número de asociados 189, puesto que agremia a las JAC tanto urbanas como rurales. La segunda conocida como Asocomuseis tiene dentro de sus agregados aproximadamente a 14 entidades pertenecientes únicamente al casco urbano<sup>7</sup>. En total, en la cabecera de la ciudad existen legalmente constituidas y registradas en la Secretaria departamental del interior y la participación ciudadana 159 Juntas de Acción Comunal<sup>8</sup> (consulte cuadro 1).

7 Los datos de las juntas de acción comunal registradas en las asociaciones comunales existentes fueron aportados por los líderes de cada una de estas organizaciones.

8 Se aclara que la diferencia numérica entre los vinculados de las JAC pertenecientes a las asociaciones comunales y los que aparecen en la Secretaria departamental del interior y la participación ciudadana radica en quien hace el registro legal de la organización es la secretaria como tal y una vez hecho el debido proceso la JAC o las JAC inscritas son autónomas o no de pertenecer a alguna asocomunal.

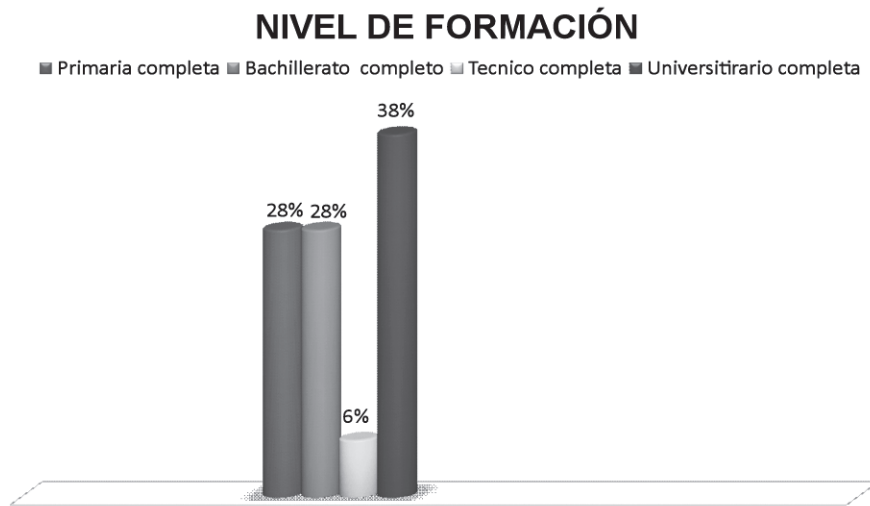
**Cuadro 1.** Padrón de organizaciones comunitarias.

Padrón de Organizaciones Comunitarias	
Asociaciones comunales	Total vinculados JAC
Asocumunal	189
Asccomuseis	14
Juntas de acción comunal (JAC)	Total vinculados JAC
JAC área urbana	159
JAC área rural	103

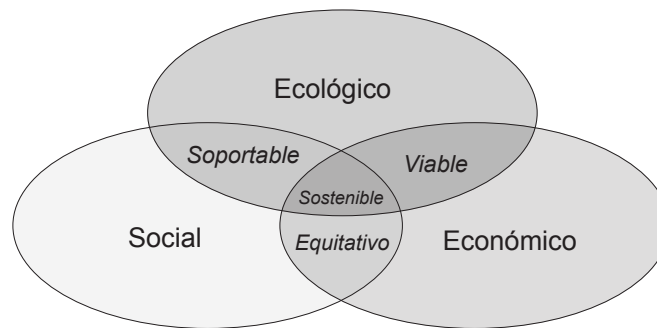
Fuente: Secretaria Departamental del Interior y Participación Ciudadana, Noviembre de 2015.

Geográficamente, la mayor parte de las Juntas de Acción Comunal (JAC) del área urbana de la capital Cordobesa se concentran en sectores muy populares (Se estima que un 95% de estas organizaciones están distribuidos en barrios como Canta Claro, Villa Jiménez, Paz del Norte, Mocari, Camilo Torres, Santander, Santa Fe, La Granja, Edmundo López, Los Robles del Norte, El Paraíso, Galilea, El Dorado, Pastrana Borrero, La Vid; entre otros tantos vecindarios con características socioeconómicas iguales). El nivel de formación de los líderes de este tipo de corporaciones está marcado por la desigualdad, tan solo un 38% (7 individuos) tienen un nivel educativo universitario, contra un 56% (10 personas) con una formación meramente básica que va de primaria a secundaria culminada, solo un 6% tienen estudios técnicos (Consúltese figura 2). La baja formación académica de los líderes que están al frente de las JAC puede influir en la capacidad de comprensión de sus realidades, sobre todo en el no desarrollo de competencias, por un lado de pensamiento crítico como las propuestas por Facione (2007), por otra parte de tipo argumentativa y propositivas en la búsqueda de soluciones a problemas ambientales locales. Se resalta que a pesar que más del 50% no posee un nivel de educación superior, hay algunas personas que con el paso del tiempo han ido ganando experiencia y conocimiento de la letra menuda en temas de organizaciones comunales; no obstante, mejorar el nivel de formación de las personas es prioritario a la hora de incorporarse a la vida como ciudadanos y al seno de una comunidad política (Calvo, 2003, p10). Es necesario aumentar el nivel de formación de los líderes comunales con el fin de contribuir al fortalecimiento de los procesos comunales al interior y exterior de las organizaciones.

Las JAC que trabajan en el perímetro urbano de la ciudad lo hacen desde un enfoque netamente social (Se calculó basado en los datos obtenidos con la aplicación del instrumento que un 94% de estas asociaciones desarrolla sus actividades bajo este enfoque). Por lo tanto, las Juntas de Acción Comunal carecen de un enfoque ambiental que les permita integrar lo social con lo económico y lo natural (Consúltese figura 3), bajo una visión holística y sistémica que como mínimo permita alcanzar la sostenibilidad ambiental y contribuya al desarrollo sostenible del territorio, es decir, a través de la interacción eficiente de dichas esferas se pueda llegar al tan anhelado desarrollo sostenible en sus diferentes escalas territoriales: Local, regional, nacional y global. La misma problemática ambiental demanda organizaciones sociales que fomente la gestión ambiental en la búsqueda de soluciones para la misma.



**Figura 2.** Nivel de formación. Fuente: Elaboración propia.



**Figura 3.** Esquema del desarrollo sostenible. Fuente: Dréo, Johann. 2006.

Está claro que las JAC desconocen la importancia de aplicar un enfoque de carácter ambiental a su organización, tanta es la falencia en el tema que el 72% de los presidentes encuestados aseguran que no realizan un diagnóstico o perfil ambiental de sus comunidades, entonces surge la pregunta ¿Cómo pueden estas organizaciones sociales plantear soluciones a sus necesidades y a los problemas y conflictos ambientales presentes en su sector si no conocen el estado actual en que se encuentran?, queda en duda la calidad de los “diagnósticos” que han realizado el restante 22%”, pues al estar en tales comunidades se visibiliza una cantidad de problemas socioambientales, que a la luz de un perfil ambiental bien elaborado, ya se habrían podido plantear una serie de soluciones para éstos. Igualmente son pocos los proyectos ambientales que las JAC desarrollan o han desarrollado desde su constitución legal, apenas el 39% adelanta o ha adelantado y muy esporádicamente algún proyecto de corte ambiental, entre los que se resalta la limpieza de canales, arborización y campañas educativas. Mucho peor aún, una comunidad que desconozca los mecanismos de participación ciudadana, que básicamente son las herramientas con las que cuenta para hacer valer sus derechos, es una organización indefensa, fácil de someter y manipular. El 67% de los encuestados no tienen conocimiento ni han hecho uso de estos instrumentos legales tan elementales en la gestión comunitaria y sobre todo en la gestión ambiental comunitaria donde se tiene que velar por un ambiente sano. El 94% de las personas a las que se les encuestó afirman que el gobierno no les ha brindado apoyo o cualificación en lo referente al desarrollo comunitario, no se sienten

fuertes en la temática. Esencialmente la estructura organizativa al interior de las JAC es de tipo vertical (78% presentan esta estructura) dejando la mayor responsabilidad en el presidente de la organización y restando importancia a la ayuda que otros miembros pudieran prestar (consulte cuadro 2).

**Cuadro 2.** Matriz del perfil de la organización. Fuente: Elaboración propia.

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN					
Preguntas	Respuestas				
	Ambiental (0%)	Social (94%)	Político (6%)	Indígena (0%)	Afro (0%)
¿Cuál es el enfoque de su organización?					
¿Desarrollaron algún diagnóstico previo de las condiciones socioeconómicas y ambientales de las comunidades pertenecientes a la organización?	Si (28%)			No (72%)	
¿Cómo define la estructura de su organización?	Vertical (78%)			Horizontal (22%)	
¿ Los integrantes de la organización tienen conocimientos sobre mecanismos de participación ciudadanada?	Si (33%)			No (67%)	
¿La organización recibe ayuda o cualificación por parte del estado en temas de desarrollo comunitario?	Si (6%)			No (94%)	
¿La organización adelante o ha adelantado proyectos de gestión o educación ambiental en las comunidades que la integran?	Si (39%)			No (61%)	

Al preguntarles ¿Cuál era el procedimiento que desarrollaron para organizarse a nivel comunitario? la respuesta dada fue unificada, el primer paso fue la realización de reuniones para socializar la idea de constituir la JAC, seguidamente la postulación de candidatos para los diferentes cargos y comités, después la elaboración de estatutos y su posterior registro ante la Cámara de Comercio y la Secretaria del Interior y la Participación Ciudadana. También se puede indicar que las Juntas de Acción Comunal de la Ciudad se originan mas por cuestiones pasionales que por verdaderos procesos de planificación que conlleven a originar estructuras sociales eficientes y resilientes al tiempo, no se les da la verdadera importancia que tienen para construir un tejido ambiental en los territorios. Los principales motivos que señalan para organizarse a nivel comunitario se centran en la obtención de beneficios para las comunidades y tener representatividad ante el gobierno local y las instituciones del estado.

El papel de las JAC ante las comunidades y según las opiniones dadas por sus representantes legales, es el de gestionar proyectos y dar orientaciones a las poblaciones frente alguna situación problemica. Así mismo, como principal estrategia o mecanismo para la solución de problemas, hacen énfasis en la ejecución de reuniones; sin embargo existen otros mecanismos o estrategias que podrían tenerse en cuenta y ser mucho más eficiente que las simples reuniones, como el desarrollo de metodologías que podrían incluir: analizar, evaluar y reducir el problema, buscar la raíz del problema, evaluar métodos y acciones de solución, desarrollar un plan de acción, documentar y efectuar seguimiento y evaluación al problema. Las personas o colectivos que no desarrollan competencias en el análisis y la solución de problemas terminan



experimentando tal como señala Guerra (sf) el fenómeno de visión de túnel, que no es más que centrarse solo en el problema y no en la solución o soluciones para el mismo.

Dentro de las principales debilidades que presentan las JAC como organización se tiene la falta de compromiso y responsabilidad de sus afiliados, aseguran los líderes entrevistados que son pocos los miembros que trabajan de verdad por el bien de las comunidades, como principal amenaza que rodea a este tipo de instituciones, todos y absolutamente todos los presidentes de junta consideraron a la politiquería como su primer enemigo, para que las JAC puedan gestionar acciones que favorezcan a los barrios deben estar teñidas de algún color político, sin esta cualidad el apoyo no será suficiente para el desarrollo de proyectos locales. Seguidamente el respaldo a cabalidad por parte de las empresas del sector privado no se da de forma eficiente, por ello muchas de las gestiones terminan siendo inconclusas. Para algunos miembros de las asociaciones comunales resaltan como fortalezas la constancia y empeño de algunos líderes para continuar desarrollando actividades comunitarias a pesar de lo mal pago, por un lado de las comunidades beneficiadas, y por otro de los politiqueros de turno. El espíritu de superación que tienen los integrantes de las JAC es visto por sus cabezas visibles como una oportunidad para fortalecer a nivel estructural a dichas organizaciones sociales, así como el interés de servir a las comunidades para mejorar las condiciones de vida y su entorno.

En cuanto al tema de las percepciones que poseen algunos actores sociales e institucionales que pertenecen al sector público y privado referente a 9 ítems relacionados con organizaciones comunales. Al preguntársele a los encuestados acerca de si desde su organización que estrategias de planeación, instrumentación de políticas, funciones, actividades y medidas de gestión ambiental comunitaria, aplicaban o si fomentaban el trabajo mancomunadamente con las asocomunales para la solución de la problemática ambiental local, se podría decir que las opiniones no variaron mucho en términos de que es muy poco lo que se ha hecho tanto en el sector público como privado para implementar o fomentar políticas o acciones de gestión ambiental, sólo la alcaldía de Montería a derivado “proyectos sostenibles” para poblaciones de alto impacto en el marco del plan 2032 (“Ciudad sostenible”).

Tanto los actores públicos como privados consideran que las organizaciones sociales (JAC - Asocomunales) si pueden ser medios o elementos claves para la solución de la problemática ambiental local, puesto que a través de estas entidades se pueden generar acciones desde la gestión ambiental para solucionar los problemas ambientales presentes en las comunidades; sin embargo al preguntarles acerca de que percepción tenían acerca de las organizaciones comunitarias que fomentan la gestión ambiental local las opiniones estuvieron divididas y centradas en dos consideraciones: 1) No favorable debido a que por lo menos a nivel del área urbana de Montería son muy pocas las JAC que fomentan la gestión ambiental y no son generadoras de soluciones a problemas ambientales, además de ser poco visibles, 2) Favorable debido a que creen que por el hecho de fomentar la gestión ambiental local ya en si es algo positivo, no obstante la gran mayoría de entrevistados señalan que las organizaciones sociales que fomentan la gestión ambiental pueden tener un mayor impacto de tipo positivo y más funcionales que las que no trabajan desde este marco debido a que éstas se convierten en elemento generadores de posibles soluciones a los problemas presentes en los territorios (Ver matriz de percepciones y creencias aquí <https://goo.gl/Y5gssM>).

En el mismo orden de ideas, al preguntárseles que si tenían conocimiento de experiencias exitosas que se hubiesen llevado a cabo de organizaciones comunales que fomentan la gestión ambiental a nivel local, fueron muy pocas las que señalaron salvo las Juntas de Acción Comunal del barrio la Pradera, Santander y Buenavista que han hecho campañas de arborización, educación ambiental y aplicación de mecanismos de participación ciudadana para solucionar problemas de tipo ambiental. Llama mucho la atención que a la hora de preguntarles qué

elementos tendrían en cuenta para la formulación de un manual de organización comunitaria, los entrevistados coincidieron en que la cualificación era un aspecto fundamental para las organizaciones comunales, indicando temas que van desde mecanismos de participación ciudadana, estructura organizacional hasta la protección del ambiente, entre otros más.

Hubo consenso total al consultárseles acerca de que si creían que las Juntas Comunales se encontraban estacadas en temas tan claves para el desarrollo comunitario como lo son el empoderamiento y la apropiación. La respuesta fue un sí rotundo y asocian este estancamiento a la politiquería que permea todas las organizaciones comunitarias, así mismo también estuvieron de acuerdo al preguntarles si consideraban que las JAC hacían parte de la maquinaria politiquera de la ciudad, su respuesta fue que se encontraban de acuerdo con la afirmación, dentro de los factores que apuntan a que se de este fenómeno se indican:

- Bajo nivel económico y educativo de los miembros de las JAC y de las comunidades donde están se encuentran.
- Líderes comunitarios corruptos que buscan sus propios intereses.

En síntesis, la percepción que poseen las personas desde lo público y lo privado ya sea que estas se desenvuelvan desde el marco de la gestión ambiental o no es poco favorable. No se perciben como estructuras sociales serias capaces de gestionar el desarrollo sostenible local, sino como asociaciones serviles a los intereses políticos de los caciques locales, perdiendo totalmente la finalidad para la que fueron creadas, es decir buscar soluciones a las problemáticas de sus comunidades. Así mismo, es casi nulo el enfoque ambiental para el accionar de estas organizaciones, carecen de conocimientos acerca del ambiente y como realizar gestiones o ante que establecimientos solicitar acciones encaminadas a la protección del entorno donde habitan.

## Manual de organización comunitaria

Un manual es un documento guía que contiene los pasos para llevar a cabo una acción de forma adecuada. En el caso del manual propuesto (Consúltese figura 4), lo que se buscó fue establecer la forma en la que debería estructurarse eficientemente una organización de tipo comunitaria en el área urbana de Montería. Para ello, se definieron cuatro elementos claves y articuladores asociados a igual número de fases, y dos elementos complementarios al manual, el primer elemento complementario hace alusión al ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) enmarcado en la mejora continua tanto del manual en sí como de la organización comunitaria. Según Rincón (1998, p51) el PHVA es un concepto gerencial que dinamiza la relación entre el hombre y los procesos y busca controlarlos mediante el establecimiento de estándares. El concepto de PHVA conduce a mejorar continuamente los procesos de cualquier organización (Moreira, 2006). Por otra parte, uno de los principales problemas de las organizaciones de tipo social en el casco urbano es que no generan procesos de mejora continua ni al interior ni al exterior de la organización, convirtiéndose en estructuras poco funcionales y resilientes a los cambios socioambientales que ocurren hoy; sin omitir la ausencia de un documento guía basado en las realidades y particularidades de las comunidades que contribuya a su organización eficiente.

El segundo elemento complementario hace mención a los enfoques que se deben tener en cuenta a la hora de estructurar la organización social basándose en la respectiva aplicación del manual en cuestión. Para Villadiego et al (2013, p94) el enfoque comunitario busca involucrar a las personas en el análisis de los problemas ambientales de sus territorios. Así mismo, desde el enfoque sistémico y según Covas (2004, p3) todo los problemas medioambientales tienen necesariamente una constitución sistémica, al considerarlo como un todo organizado,

compuesto por partes que interactúan entre sí. El enfoque de desarrollo sostenible permite entender la interrelación entre los diferentes componentes del ambiente: Social, económico y natural y a concretar las potencialidades de una región.

Como elementos fundamentales a considerar en el documento se tuvo en primera instancia el establecimiento de un perfil ambiental del territorio donde se encuentran las comunidades que desean organizarse. Lo anterior, se relaciona con el desarrollo de la fase diagnóstica a fin de tener una radiografía en tiempo real del estado actual del territorio: Llámese barrio, comuna, etc. En el perfil ambiental se analizan variables relacionadas con los aspectos socioeconómicos de las poblaciones interesadas en estructurarse comunitariamente e incluye la identificación y análisis de la problemática ambiental existente. Para Prado (2005) un perfil proporciona a una organización (llámese gobierno, municipalidad, instituciones y/o a la sociedad civil organizada) los lineamientos necesarios para el tratamiento del ambiente, así como los objetivos y políticas para desarrollar acciones mancomunadas entre cada uno de los actores existentes en esa organización.

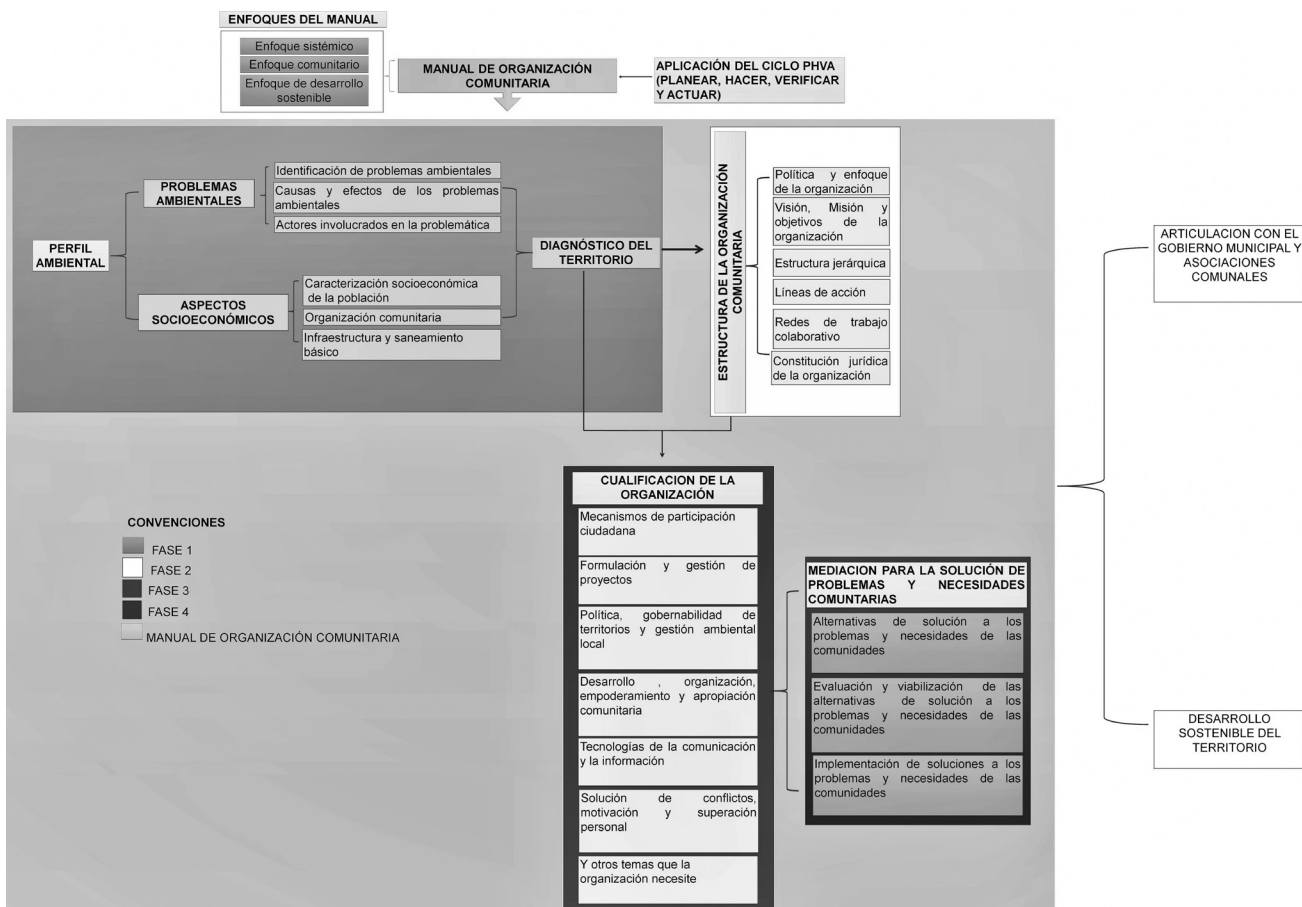
Secuencialmente, a partir del perfil y su fase diagnóstica se desarrolla lo que es la estructura de la organización comunitaria, esto involucra la definición de la política y enfoques sobre los que trabajará la organización, su visión, misión y objetivos los cuales son componentes claves en toda estructura organizativa, especialmente en las de tipo comunal. Enz et al (2012) recomienda que a la hora de formular una misión se den respuestas a interrogantes como ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo vamos a hacerlo? ¿Con que actores debemos relacionarnos?. Igualmente importante es definir la estructura jerárquica de la organización comunitaria, es decir la forma en que se comunicaran, la definición de las responsabilidades y la autoridad al interior de la misma. Existen dos tipos de estructura jerárquica: Horizontal y Vertical. Las Juntas de Acción Comunal (JAC) en Montería presentan una estructura de tipo vertical, es decir hay una cabeza visible y sobre esta reposa la mayor responsabilidad y la toma de decisiones. Este tipo de jerarquía les quita protagonismo y responsabilidades a otras figuras que integran las juntas comunales. Lo ideal sería una redistribución de responsabilidades entre todos los miembros de la institución.

De igual forma, la definición de las líneas de acción de la organización comunal permite establecer con claridad las áreas de trabajo a ejecutar, especificando las mismas y permitiendo la creación de redes de trabajo colaborativo que faciliten mediante estructuras especializadas el desarrollo de éstas. Por último, una vez definido cada uno de los puntos arriba mencionados es cuando debería darse paso a la constitución jurídica legal de la organización ante la cámara de comercio y su respectivo registro en la Secretaría Departamental del Interior y la Participación Ciudadana. Por lo general, y como se menciono anteriormente, las organizaciones comunitarias en la ciudad surgen más por cuestiones pasionales que por procesos de planificación con un fuerte componente de gestión ambiental local y sostenible. En pocas palabras las JAC nacen en papel y mueren en papel a los pocos minutos de ser registradas. Comienzan por el último paso propuesto aquí para lograr una estructura organizativa eficiente, la elaboración de estatutos, y muy seguramente copiados de otra JAC, después realizan el registro de la misma ante cámara de comercio.

Los procesos de cualificación en una estructura organizativa les permiten ser más competitivas y estar actualizado sobre las realidades que los rodean, Por ello el tercer elemento del manual formulado es la cualificación. Es necesario y vital que las organizaciones comunales se cualifiquen periódicamente sobre todo en temas tan básicos y vitales como: 1) Mecanismos de participación ciudadana, 2) Formulación y gestión de proyectos, 3) Política, gobernabilidad del territorio y gestión ambiental local, 4) Desarrollo, organización, empoderamiento y apropiación

comunitaria, 5) Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y 6) Solución de conflictos entre otros temas.

La fase de cualificación se estructura teniendo en cuenta tanto el perfil ambiental como la estructura organizativa para una vez finalizada llegar a cuarta fase del manual y último elemento a considerar, concretado en la mediación para la solución a los problemas y necesidades de las comunidades. Esto comprende tres aspectos: 1) alternativas de solución a los problemas identificados en el perfil ambiental, 2) evaluación y viabilización de las alternativas propuestas y 3) implementación de soluciones a los problemas de las comunidades. Por último, y como señala Marchoni (2007) el proceso comunitario sea de organización, desarrollo o ambos, solo avanzará si hay voluntad tanto política (que incluye administradores y población) como técnico-científica (por parte de los recursos) debido a que el futuro cada vez se hace más complejo y se necesitara más conocimientos y ciencia aplicadas para brindar mejores condiciones de vida a las comunidades.



**Figura 4.** Manual de organización comunitaria propuesta. Fuente: Elaboración propia a partir de literatura especializada.

### Ventajas del manual

1. El manual se construyó teniendo en cuenta las percepciones y diagnóstico realizado de las JAC a fin de que éste respondiera al contexto en el que se desarrolla las organizaciones sociales del área urbana de Montería.
2. Se consideraron para la elaboración del manual tanto el enfoque holístico como el de

desarrollo sostenible a fin contribuir con la gestión ambiental local impulsada desde las JAC.

3. Se busca que el manual sea resiliente en el tiempo, es decir, se incluyó un componente de mejora continua con el ciclo PHVA.
4. El manual propende porque sean las comunidades el actor central, que se apropien del mismo y a partir de su implementación generen soluciones a los problemas presentes, indiferentemente de cuáles de los demás actores involucrados participen, sobre todo los estatales.
5. El manual busca contribuir, en primera instancia a la organización comunitaria proambiental en el territorio y como segunda medida a la sostenibilidad ambiental del territorio.

## Conclusiones

Las JAC son estructuras sociales fundamentales para alcanzar el desarrollo sostenible de una ciudad o poblado, a partir del estudio realizado se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Los individuos que integran las juntas de acción comunal son personas que se caracterizan por los bajos ingresos económicos y nivel de educación, pocas oportunidades de empleo y de desarrollo personal. Pertenecen en su mayoría estratos socioeconómicos bajos.
- Es prioritario que se trabaje de manera articulada entre las Juntas de Acción Comunal en pro de la búsqueda de soluciones a las problemáticas locales de la ciudad, tanto a nivel urbano como rural, enmarcado lo anterior en el concepto de que los problemas ambientales y el ambiente como tal no tienen límites político-administrativos. Así mismo, el intercambio de experiencias es un factor enriquecedor para que se mejora la forma de accionar en de este tipo de organizaciones y a su vez de retroalimentarse como estructuras claves del territorio para alcanzar la sostenibilidad ambiental.
- Una de las principales debilidades que presentan las juntas de Acción Comunal del área urbana de Montería (sin omitir las organizaciones de carácter rural), es que éstas se forman mas como una acción pasional y espontanea de organizar un grupo que responda a fines politiqueros, y no como una estructura diseñada sobre un diagnostico que caracterice a la comunidad en sí y a los individuos que la conformaran y sobre todo a los problemas ambientales y las necesidades a las cuales se les debe dar solución. La finalidad de las JAC es contribuir al desarrollo sostenible y a la eficiente gestión ambiental del territorio y los líderes de las organizaciones no tienen claridad al respecto de lo que involucra en si alcanzar el desarrollo sostenible y la gestión ambiental territorial.
- La estructura organizativa de las Juntas de Acción Comunal es de orden vertical, es decir la mayor responsabilidad se centra sobre una cabeza visible, restando importancia a otros individuos que hacen parte de la organización y al papel que pudieran desarrollar al interior y exterior de la misma. Los procesos de cualificación en este tipo de organizaciones son muy pobres, sobre todo en lo relacionado a la formulación de proyectos y a la capacidad para la gestión de los mismos.
- Elementos como el perfil del territorio, la estructuración de las organizaciones a partir del perfil ambiental, la cualificación de los integrantes de las organizaciones comunales (sobre todo en temas tan fundamentales hoy día como el desarrollo sostenible, los mecanismos de participación ciudadana, la formulación de proyectos y su gestión y las TIC, la construcción de redes ambientales, estructura organizacional, etc) y la mediación para la solución de problemas y necesidades son factores altamente relevantes a la hora de diseñar un manual de organizaciones comunitarias eficiente.

## Recomendaciones

Dentro de las principales recomendaciones que se pueden hacer a partir del estudio se indican las siguientes:

- Establecer los perfiles ambientales de las JAC del área urbana de Montería a fin de conocer el estado actual en que se encuentran las comunidades pertenecientes a estas organizaciones sociales.
- Generar estructuras sociales con un fuerte apoyo político y técnico científico que sean resilientes a los cambios sociales y que realmente propendan por el desarrollo sostenible y la gestión ambiental local de los territorios que estas ocupan.
- Fomentar espacios de discusión a nivel de las comunidades en pro de la solución de los problemas ambientales locales y a la vez cualificar a las comunidades acerca de lo que es en si una Junta de Acción Comunal y el verdadero fin que esta persigue. En lo posible, a partir de las estructuras sociales generadas con las JAC construir redes ambientales como herramienta para la solución de los problemas socioambientales presentes en sus áreas de acción.
- Evitar al máximo que las estructuras politiqueras de la región permeen este tipo de organizaciones sociales. Para ello es necesario como se mencionó anteriormente generar espacios de discusión y cualificación a nivel de comunidades y a su vez implementar el manual en cada una de las Juntas de Acción Comunal de la ciudad.
- Es necesario generar procesos de desarrollo comunitario a fin de mejorar la calidad de vida de las poblaciones presentes en el área urbana. Lo antes mencionado en función del trabajo en equipo y el trazado de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

## Referencias

- Calvo, C. 2003. ¿Por qué y cómo educar? Paideía y política en Aristóteles (En línea). **Revista Δάμων**, n. 30, p. 9-21. Consultado en dic 9 de 2015. Disponible en: <http://revistas.um.es/daimon/article/viewFile/14281/13761>
- Chacon, M. 2010. El desarrollo comunitario (En línea). Revista innovación y experiencias educativas. N° 29. Consultado en Diciembre 9 de 2015. Disponible en [http://www.csicsif.es/andalucia/modules/mod\\_ense/revista/pdf/Numero\\_29/M\\_DOLORES\\_CHACON\\_1.pdf](http://www.csicsif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_29/M_DOLORES_CHACON_1.pdf)
- Covas, O. (2004). La educación ambiental a partir de tres enfoques: Comunitario, sistémico e interdisciplinario (En línea). Revista Iberoamericana de Educación, 34, 1-7. Consultado en dic 9 de 2015. Disponible en: [http://www.rioei.org/rie\\_contenedor.php?numero=eduamb5&titulo=Educaci%F3n%20Ambiental%20a%20partir%20de%20tres%20enfoques:%20comunitario,%20sist%E9mico%20e%20interdisciplinario](http://www.rioei.org/rie_contenedor.php?numero=eduamb5&titulo=Educaci%F3n%20Ambiental%20a%20partir%20de%20tres%20enfoques:%20comunitario,%20sist%E9mico%20e%20interdisciplinario)
- Departamento Nacional de Estadísticas (DANE), 2015. Proyecciones Municipales y departamentales de población 2006 - 2020. Consultado en Nov 19 de 2015. Disponible en: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/ProyeccionMunicipios2005\\_2020.xls](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls)
- Duque, P; y Gaitán, C. 2001. Una Mirada Prospectiva a las Metodologías de Intervención Comunitaria, Responsabilidad de Todos. Consejo Nacional de Trabajo Social. Bogotá, Colombia. p. 45
- Enz, A; Franco, V; & Spagnuolo, V. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa. Buenos Aires: Comunia Asociación Civil
- Facione, P.2007. Pensamiento Crítico: ¿Qué es y por qué es importante? (En Línea). Consultado en dic 9 de 2015. Disponible en: [www.eduteka.org/PensamientoCriticoFacione.php](http://www.eduteka.org/PensamientoCriticoFacione.php)
- Guerra, G. sf. La solución de problemas (En Línea). Consultado en dic 9 de 2015. Disponible en: [https://portal.uc3m.es/portal/page/portal/cultura\\_y\\_deporte/eses/historico/1415/orientacion3/bienestar\\_emocional/gestion\\_emociones/Soluci%F3n%20de%20problemas.PDF](https://portal.uc3m.es/portal/page/portal/cultura_y_deporte/eses/historico/1415/orientacion3/bienestar_emocional/gestion_emociones/Soluci%F3n%20de%20problemas.PDF)
- Instituto de Formación Permanente (INSFOP) y el Programa Especial para la Seguridad Alimentaria Nutricional Nacional (PESANN/FAO), 2008. Organización comunitaria (en línea). Consultado en Nov 19 de 2015. Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-as496s.pdf>

- Marchioni, M. 2002. Las Agendas 21 y la evolución de los procesos de participación social. Sostenibilidad ¿para qué y para quién? (En línea). Revista *Sostenible* Núm. 4. Consultado en dic 9 de 2015 Disponible en: <http://www.raco.cat/index.php/Sostenible/article/view/261899>
- Marchioni, M. 2007. Organización y desarrollo de la comunidad: La intervención comunitaria en las nuevas condiciones sociales (en línea). Consultado en Diciembre 9 de 2015. Disponible en [http://extension.uned.es/archivos\\_publicos/webex\\_actividades/4698/acomunitariaponencia13b.pdf](http://extension.uned.es/archivos_publicos/webex_actividades/4698/acomunitariaponencia13b.pdf)
- Mercer, H; y Ruiz, A. 2004. Community participation in health management: an evaluation of the UNI Program experience, Interface – Comunic; Saúde (En línea). Educ., v.8, n.15, p.289-302 Consultado en nov 19 de 2015. Disponible en <http://www.scielosp.org/pdf/icse/v8n15/a08v8n15.pdf>
- Moreira, M. 2006. La gestión por procesos en las instituciones de información (En línea). Acimed; Vol 14 (5). Consultado en dic 9 de 2015. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_5\\_06/aci11506.htm\\_](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_5_06/aci11506.htm_)
- Prado, F. (2000). Perfil ambiental de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Editor Gobierno Municipal de Santa Cruz de la Sierra, SINPA, Número 13, 79 pp. Consultado en dic 9 de 2015. Disponible en <http://repub.eur.nl/pub/32228/SINPA%2013%20Prado%20F%20%282000%29%20Perfil%20Ambiental%20de%20Santa%20Cruz%20de%20la%20Sierra.pdf>
- Rincón, R. 1998. Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición (En línea). Revista Universidad EAFIT, v. 34, n. 111, p. 43-59. Consultado en dic 9 de 2015. Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104/996>
- Ross, M. 1978. Organización comunitaria colección asistencia social. Madrid: Federación Española de Escuelas de la Iglesia de Asistentes Sociales, p. 65
- Villadiego, J et al. 2013. Aspectos teóricos a considerar para la generación de un modelo no formal y participativo de educación ambiental orientado a la protección y conservación de los humedales Bañó y Los Negros (En línea). Revista Tecnología en Marcha, v. 26, n. 4, p. pág. 92-99, Consultado en dic. 12 de 2015. Disponible en: [http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_marcha/article/view/1587](http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/1587)
- Villadiego, J, et al. 2014. Dinámica espacial e impactos económicos de los usos del suelo: Estudio de caso aplicado al cantón norte de Montería, Colombia. Editorial Académica Española. ISSN 978-3-8443-4484-4. p137. Alemania.