

**Participación, liderazgo y desarrollo local en la Junta de Acción Comunal del
barrio Niña Ceci de Cúcuta (2022–2024): factores determinantes en un contexto
fronterizo de transformación local**

Jhonatan Javier Acevedo Ramón

Asesor

Fabian Alejandro Acuña Villarraga

Universidad Nacional Abierta y a Distancia
Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas ECJP
Maestría en Desarrollo Alternativo Sostenible y Solidario
Proyecto de Investigación

2025

Agradecimientos

No podría iniciar estos agradecimientos sin reconocer primero a Dios, esa fuerza viva que habita en el sentipensar.

Este hito no habría sido posible sin Juliana, quien me motivó hasta el hartazgo a comenzar; a Sajonero, que me abrió las puertas de su comunidad, de su barrio y de la praxis en Niña Ceci; a la Escuela Paulo Freire, que me enseñó los caminos de este gran pedagogo, y a Fals Borda, quien me mostró cómo caminar las regiones que hoy habito; a mis padres, por su infinito amor, recordándome siempre que debía terminar de subir esta colina; a Lisney, que me acompañó en la incertidumbre de darle rumbo a esta investigación; a Said, que me enseñó a leer la realidad desde una visión más humana y me llevó a encontrarme con Arturo Escobar; a Mateo, por darle el sentido que le faltaba a esta historia; a Ingrid, que acompañó este último tramo devolviéndome la confianza para defender mis ideas; y, cómo no, al profe Fabián Acuña, que me vio desvariar y me dio un puerto seguro para esta investigación.

Gracias a la UNAD y a todas y todos aquellos profesores y profesoras que me dejaron su legado desde la academia, hoy reflejado en mis ideas y en esta investigación.

Y, por último, pero no menos importante, a todos esos hombres y mujeres que, a la sombra de un árbol, en la tienda o en la esquina, me acompañaron a rescatar, honrar y traer ante ustedes su palabra. ¡Gracias totales!

Tabla de contenido

Introducción.....	7
Problema de investigación	8
Pregunta de investigación.....	13
Objetivos	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos	14
Capítulo I - Marco Teórico	15
La participación como contenedor de significados	15
Modelo hegemónico de participación	16
Democracia Participativa	17
Enfoque neoliberal.....	19
Participación comunitaria	20
Capítulo II - Estado Del Arte	24
Perspectivas nacionales iniciales (2010–2016).....	24
Avances y retos territoriales (2017–2020).....	28
Aportes recientes y tendencias contemporáneas (2021–2024).....	32
Cierre integrador y proyección al caso Niña Ceci.....	36
Capitulo III - Diseño Metodológico	38
Principios éticos de la investigación.....	38
Enfoque y Tipo de Investigación	39
Selección de Participantes.....	40
Recolección de Datos	42

Entrevistas en profundidad	42
Grupo Focal	43
Análisis de Documentos	44
Triangulación metodológica y cierre del proceso	45
Relación entre las Categorías y los Objetivos de Investigación.....	46
Análisis de datos.....	47
Análisis de contenido	47
Triangulación de datos.....	48
Interpretación de resultados.....	48
Capitulo IV - Contextualización.....	51
Contextualización: Origen del barrio Niña Ceci, organización comunitaria y lucha por el territorio	51
Juntas de Acción Comunal	53
Orígenes de las Juntas de Acción Comunal en Colombia.....	54
Evolución y Actualización Normativa de las Juntas de Acción Comunal (1986- 2021).....	56
Funciones y Objetivos de las Juntas de Acción Comunal	58
Estructura Organizativa de las Juntas de Acción Comunal	59
Escalera de la participación.	62
Tipos de participación ciudadana.....	63
Conexión con la Escalera de Arnstein.....	64
Pertinencia con las Juntas de Acción Comunal (JAC).....	64
Desarrollo local y liderazgo comunitario.....	65

Capítulo V - Resultados	68
Un territorio hecho de historias: primera mirada a Niña Ceci	71
Entre la frontera y la vida diaria: un territorio que respira incertidumbre	72
Narrativas del miedo: inseguridad, drogas y amenazas invisibles	76
Juventud ausente, juventud presente: tensiones generacionales en la participación comunitaria.....	79
Sentidos del liderazgo comunitario: sostenibilidad y desgaste	81
La vida en común: prácticas, emociones y significados cotidianos de la participación	84
Liderazgos que sostienen el barrio: trayectorias y aprendizajes.....	87
La trama de la participación: sentidos, motivaciones y obstáculos cotidianos	90
Tensiones y aprendizajes compartidos: el liderazgo comunitario	93
Memoria barrial, identidad colectiva y las formas cotidianas de construir comunidad.....	96
Conclusiones.....	100
Referencias	104

Lista de Tablas

Tabla 1 Vinculación a una JAC vs Acercamiento	9
Tabla 2 Categorías y subcategorías de investigación	46
Tabla 3 Guía del análisis de datos	49
Tabla 4 Escalera de la participación.....	62
Tabla 5 Tipos de participación ciudadana	63

Introducción

Esta investigación se ubica en la intersección entre los debates más amplios acerca del liderazgo comunitario, el desarrollo local y la participación de los ciudadanos y la vida diaria de las comunidades barriales en Colombia. Se origina a partir de una inquietud específica que se presenta al ver cómo, en entornos caracterizados por la fragilidad institucional, la frontera y la desigualdad, los individuos persisten en organizarse para mantener lo común, según este análisis, la participación no debe considerarse como un procedimiento formal o una exigencia normativa, sino como un proceso social en el que se comparten relaciones, emociones, tensiones y aprendizajes.

La Junta de Acción Comunal del barrio Niña Ceci, ubicada en el sector 8 de Cúcuta, Norte de Santander, es el eje de estudio. Es un territorio de frontera donde se entrecruzan complejas dinámicas: la migración incesante, la informalidad laboral, la falta de acceso a servicios y una desconfianza histórica hacia las instituciones, en este marco, la JAC se presenta como un lugar esencial para la mediación, la administración y la organización. No únicamente se emplea para gestionar proyectos o recursos, sino también para fomentar el sentimiento de pertenencia, solucionar disputas diarias y mantener las relaciones comunitarias que posibilitan la resistencia frente a lo incierto.

La meta de la investigación es comprender cómo se llevan a cabo los procesos de participación comunitaria en este contexto específico, enfocándose sobre todo en las formas de liderazgo que aparecen, las prácticas organizativas que se robustecen y el sentido que cada participante otorga a su intervención, el análisis de documentos, las entrevistas y los grupos focales son las técnicas utilizadas en este estudio, que tiene un enfoque cualitativo y descriptivo. Incluye las voces de líderes, lideresas y residentes del barrio, que son considerados fuentes legítimas de conocimiento social. Se trata de examinar vivencias, identificar presiones internas, reconocer logros y hacer evidentes los desafíos que la acción comunal ha afrontado en un lapso reciente, que va desde 2022 hasta 2024, y también de evaluar sus resultados.

Esta investigación no se fundamenta en supuestos cerrados ni busca proporcionar respuestas absolutas, por otra parte, se edifica desde un punto de vista situado, que es consciente de que el desarrollo y la participación tienen distintos significados en función del territorio, la historia y las relaciones que los sostienen. La Junta de Acción Comunal de Niña Ceci se considera un espacio privilegiado para estudiar cómo interactúan el liderazgo, la organización y el desarrollo local en una región fronteriza que experimenta cambios continuos desde el punto de vista económico y social.

Problema de investigación

Las Juntas de Acción Comunal (JAC) representan, a mi modo de ver, una de las expresiones más sinceras y cercanas de la participación ciudadana en Colombia. Lo he podido comprobar, casi sentir, durante la revisión de documentos y las conversaciones sostenidas con líderes locales: estas organizaciones no solo gestionan recursos o tramitan proyectos, sino que simbolizan una manera concreta —muy nuestra— de construir ciudadanía desde abajo, paso a paso, a veces con más voluntad que medios. Su razón de ser es potenciar el desarrollo local mediante la gestión colectiva y la organización social, y están regidas por la Ley 743 de 2002. No obstante, en los últimos años parece que ese potencial transformador se ha ido desdibujando un poco debido a trámites, cansancio y desconfianzas.

Las razones son múltiples y ninguna es sencilla, el rol de las JAC como espacios participativos se ha visto limitado por la falta de líderes nuevos, la tensión política que continúa afectando a numerosos territorios, la falta de conocimiento normativo y una débil conexión con la comunidad, según la Encuesta de Cultura Política del DANE (2023), apenas el 6,98 % de los ciudadanos afirma estar afiliado a una Junta, mientras que el 85,56 % no participa en ninguna de sus actividades. Es decir, casi nadie, o muy pocos, se involucran realmente. Me resultó inquietante —y lo confieso— ver cómo detrás de esas cifras frías se esconde una sensación de distancia y desconfianza entre la comunidad y las estructuras comunales que deberían representarla.

Quizá, y esto lo digo con cautela, este escenario invite a repensar la acción comunal tal como fue concebida, mirarla de nuevo a la luz de las realidades actuales. Tal vez ya no baste con las reuniones formales o con la gestión de recursos ante el Estado. Hoy las comunidades reclaman otras formas de participación, más inclusivas, más humanas y más próximas a la vida cotidiana: espacios donde la palabra no se sienta vigilada, donde los vecinos vuelvan a creer que juntarse sirve de algo.

Porque, si algo enseña la historia de Niña Ceci, es que cuando la organización barrial nace del vínculo y del deseo de construir, logra sostener procesos que ni las crisis ni el olvido institucional consiguen borrar. Pero cuando se distancia de su gente, cuando se vuelve una estructura sin alma, termina siendo solo un sello en un papel. Y eso, en el fondo, es lo que esta investigación quiere mirar de frente: cómo recuperar el sentido comunitario de las JAC, ese que alguna vez las hizo símbolo de esperanza y hoy, quizá, pide ser reinventado.

Tabla 1

Vinculación a una JAC vs Acercamiento

Afiliado a JAC	Participa	No participa	Total	% Participa	% No participa	% Total
Si	2984	254	3238	6,43%	0,55%	6,98%
No	3717	39437	39437	8,01%	85,01%	93,02%
Total	6701	39691	46392	14,44%	85,56%	100,00%

Nota. Elaboración propia con base en los datos (DANE, 2023).

Diversos estudios han puesto en evidencia esta especie de crisis participativa que atraviesan muchas comunidades en Colombia. Romero (2017) advierte que la acción comunal ha perdido parte de su poder de convocatoria, tal vez por el individualismo urbano, o quizá por esa falta de sentido de pertenencia que crece con el tiempo. Orozco (2022), por su parte, señala que las prácticas clientelistas y la cooptación política continúan limitando la autonomía de las JAC, afectando la legitimidad de sus liderazgos. En un contexto social donde la desconfianza hacia las instituciones parece ya parte de la rutina (Velásquez y González, 2003), la participación comunitaria enfrenta el desafío de reencontrarse con su

sentido más democrático, más deliberativo. Este panorama se vuelve todavía más complejo en las zonas de frontera como Cúcuta donde la migración constante, el desempleo y los ecos del conflicto armado moldean las formas en que la gente se organiza, resiste y, en definitiva, sobrevive.

El caso del barrio Niña Ceci, en la Comuna 8 de Cúcuta, resulta especialmente revelador. Su Junta de Acción Comunal (JAC), a pesar de estar situada en un ambiente con elevadas tasas de vulnerabilidad económica y social, ha conseguido permanecer activa, unida y con una mística que resulta sorprendente. Como la iniciativa "Corazón de Barrio" y el Polideportivo Niña Ceci, ha impulsado programas de convivencia, proyectos de infraestructura y lugares para recrearse. Su historia evidencia que, a diferencia de otros comités vecinales que han quedado rezagados, la unión entre vecinos, el liderazgo comprometido y la gestión colectiva tienen el potencial de marcar la diferencia. En otras palabras, la organización persiste no porque no haya problemas, sino debido a la fortaleza con que decide enfrentarlos.

Analizar los procesos que dan vida a ese dinamismo participativo exige mirar de cerca tres dimensiones que, según observé en el trabajo de campo, se entrelazan como un tejido: la participación comunitaria, el liderazgo local y el desarrollo territorial. La primera alude al nivel real de involucramiento de los habitantes en la toma de decisiones y en las acciones colectivas; algo que pude constatar en reuniones y mingas donde la palabra circula con espontaneidad, aunque no siempre con equidad (Múnera, 2014). La segunda categoría, el liderazgo, está ligada al papel que desempeñan las y los líderes en la gestión de recursos, en la comunicación con la comunidad y en esa motivación silenciosa que sostiene los procesos colectivos (Vera y Romero, 2022). En varios encuentros noté cómo los liderazgos femeninos tienen un peso enorme: son las que sostienen la red, las que no se rinden cuando el resto ya se cansó. Finalmente, la tercera dimensión, el desarrollo territorial, apunta al impacto que todas estas dinámicas generan en la mejora de las condiciones de vida y en la consolidación de formas locales de gobernanza (Sen, 1999; Max-Neef, 1993).

La participación, el liderazgo y el desarrollo se vinculan de forma dinámica: la primera fomenta al segundo, este promueve al tercero y el tercero, a su vez, renueva a la primera. No obstante, en la práctica, este equilibrio rara vez se conserva estable. En el trabajo de campo, noté que los conflictos personales, los desacuerdos y la fatiga también son elementos presentes en la vida comunitaria. Por lo tanto, el desarrollo no progresa de manera lineal; avanza entre interrupciones, tropiezos y aprendizajes conjuntos.

En Niña Ceci, todo sucede en un entorno bastante específico: una región fronteriza donde se encuentran organizaciones, instituciones y familias migrantes que intentan mantener su cotidianidad entre la incertidumbre y la esperanza. Es un territorio dinámico, a veces convulso, donde se combinan acentos, profesiones y hasta maneras diferentes de interpretar la vida. Por supuesto que no todo es fácil. La presión demográfica se siente, hay escasez de trabajos y numerosos vecinos se las ingenian para mantener sus hogares. Pero curiosamente —y esto lo repitieron varios entrevistados—, en medio de las dificultades surge una energía colectiva, una especie de “nos toca entre todos”, que impulsa nuevas formas de liderazgo y organización.

Durante las entrevistas, una frase se repitió una y otra vez: “la frontera no es solo una línea que separa, es un espacio donde se aprende, se negocia, se comparte y se resiste”. “Aquí uno aprende a vivir con lo que hay, pero sin rendirse”, comentó una lideresa mientras me mostraba la huerta comunal, orgullosa de sus plantas de ají. Creo que esa frase resume bien el espíritu del lugar: un barrio que, pese a todo, sigue creyendo que la unión es la mejor manera de seguir adelante. En ese sentido, la JAC de Niña Ceci representa una experiencia viva de resiliencia colectiva, donde cada vecino, desde su rol, aporta algo para mantener encendida la comunidad.

A lo largo de la historia, las Juntas de Acción Comunal han sido tanto instrumentos de descentralización como escenarios de disputa política. Aunque no siempre se mantuvieron ajenos a los intereses de los partidos políticos (Fals, 1987), aparecieron en la década de 1960 como vías de mediación entre las comunidades y el Estado. En tiempos recientes, se han implementado la Ley 2166 de 2021 y el Decreto 1501 de 2023 con el

propósito de impulsar la igualdad entre géneros, fortalecer la planificación participativa y actualizar las regulaciones a nivel comunal. No obstante, la efectividad de estas leyes depende menos de lo que establecen los artículos y más de cómo las comunidades las entienden y se apropian de ellas, con un gesto entre resignación y realismo, varias personas me afirmaron que "la norma es buena en el papel, pero llevarla a cabo es otra historia". La falta de recursos y la escasez de capacitación hacen que cumplir con todo se convierta en un esfuerzo diario más que en una obligación formal.

No obstante, la JAC de Niña Ceci ha mostrado una capacidad notable para adaptarse. Se ha puesto en marcha una gestión robusta a través de alianzas con instituciones locales, mecanismos de rendición de cuentas y convocatorias abiertas, no obstante, en casi todas las conversaciones surgieron inquietudes parecidas: la limitada formación técnica, los recursos escasos y el bajo compromiso de las generaciones más jóvenes. Aunque el liderazgo recae en un grupo pequeño de personas, generalmente de mayor edad, la presencia de los jóvenes y las mujeres sigue siendo limitada. A pesar de que esa concentración ha asegurado la continuidad, también representa un riesgo: ¿qué pasará cuando ellos o ellas ya no estén presentes?

Para entender el éxito de la JAC de Niña Ceci, es esencial que nos fijemos no solo en los números, sino también en las historias. La confianza, la paciencia y el trabajo callado son los tres pilares que sustentan cada triunfo, esta investigación emplea una perspectiva humanista y cualitativa, que considera las voces locales y los comportamientos de la vida diaria. En este caso, participar no implica únicamente asistir a una reunión o rubricar un acta; significa vivir la experiencia social del compromiso y percibir que lo colectivo continúa siendo relevante.

Esta investigación es importante porque muestra esas maneras de ser ciudadanos desde la base que continúan construyendo la democracia todos los días, incluso en momentos de pobreza. el análisis de los elementos que impactan en la participación y el liderazgo comunitario en una región fronteriza puede ayudar a comprender cómo se fortifica (o debilita) la acción colectiva en Colombia. Los hallazgos también tienen la capacidad de

orientar nuevas tácticas institucionales que sean más cercanas y colaborativas, con el fin de apoyar a las JAC desde una perspectiva de desarrollo local equitativa y sustentable.

Pregunta de investigación

¿Qué factores determinan la participación comunitaria, el liderazgo y el desarrollo local en la Junta de Acción Comunal del barrio Niña Ceci de Cúcuta durante el periodo 2022–2024, en el contexto fronterizo de transformación social y económica de la ciudad?

Responder a este interrogante implica reconocer tanto las condiciones internas liderazgo, cohesión, formación, como las externas, contexto político, apoyo institucional, entorno socioeconómico que pueden potenciar o limitar la acción comunal en territorios vulnerables. Y, sobre todo, comprender que detrás de cada número hay personas, historias y una esperanza que, aunque cansada, aún no se apaga.

Objetivos

Objetivo general

Analizar los factores que determinan la participación comunitaria, el liderazgo y el desarrollo local en la Junta de Acción Comunal del barrio Niña Ceci de Cúcuta durante el periodo 2022–2024, considerando las dinámicas sociales, normativas y territoriales propias de un contexto fronterizo.

Objetivos específicos

Diagnosticar el contexto socioeconómico y organizativo del barrio Niña Ceci, identificando las dinámicas comunitarias y los proyectos desarrollados por la JAC entre 2022 y 2024.

Examinar la aplicación de las herramientas establecidas por la Ley 2166 de 2021 y el Decreto 1501 de 2023, valorando su impacto en la gestión y transparencia de la JAC.

Interpretar los factores sociales, económicos, organizativos y contextuales que inciden en la participación comunitaria y el liderazgo local, reconociendo su papel en la consolidación del desarrollo territorial.

Capítulo I - Marco Teórico

La participación como contenedor de significados

La participación es un concepto extenso, variable y casi vivo que adquiere diferentes significados dependiendo del contexto político, social e histórico en el que se produce.

Dentro de ese entramado, el liderazgo comunitario se presenta como una forma de acción social que combina la sensibilidad colectiva, el compromiso ético y la habilidad para gestionar las necesidades del territorio, el liderazgo, más allá de ser una función jerárquica, es un proceso relacional que se crea y se desarrolla en la vida cotidiana mediante la confianza, el diálogo y el encuentro.

De acuerdo con Fals (1987) "el líder comunal no es quien da órdenes, sino el que acompaña y enseña por medio de la práctica" (p. 54). Por lo tanto, su autoridad no proviene del poder formal, sino de la aceptación que le confiere la comunidad, desde este punto de vista, el liderazgo se transforma en una práctica pedagógica que promueve la participación, guía el sentido de pertenencia y fomenta que las personas asuman responsabilidades colectivas a nivel social. Lo que el líder enseña no se impone, sino que se comparte, se propaga y se asimila mediante la acción.

Kliksberg (2019) afirma, por su parte, que las comunidades más unidas son las que consiguen establecer liderazgos éticos, capaces de motivar la colaboración y la esperanza aun en situaciones de precariedad. Siguiendo la misma línea, Freire (1997) sostiene que el diálogo, no la imposición, es el origen del liderazgo auténtico. Un individuo puede cambiar su situación de vida únicamente cuando se percibe como el protagonista de su propia historia. Por lo tanto, el liderazgo comunitario es un concepto que complementa a la participación: las dos categorías reflejan el aspecto humano del desarrollo, en el que la solidaridad y las relaciones personales tienen prioridad sobre la norma y sobre la estructura institucional.

De acuerdo con lo que dicen Velásquez y González (2003), la participación puede definirse como una dinámica social que se origina de la actuación intencionada de

individuos y grupos que buscan metas específicas, impulsados por intereses variados y situados en redes particulares de interacción y poder, en una definición más detallada, los autores describen que la participación ciudadana es un acto deliberado, ya sea individual o conjunto, que tiene lugar en el espacio público y persigue, de acuerdo con los derechos e intereses de los participantes, lograr el acceso a bienes y servicios, influir en decisiones que les impactan, comunicarse con las autoridades, supervisar la administración pública y, si se requiere, ejercer oposición.

Esta conceptualización vincula perspectivas colectivistas, que enfatizan el actuar en grupo y la búsqueda del bien común con ideas liberales, enfocadas en la participación individual orientada a objetivos particulares, por lo tanto, examinar la participación requiere también tener en cuenta las emociones, los significados y las motivaciones que los participantes insertan en su intervención.

En esa línea, Avritzer y Santos (2002), citados por Velásquez y González (2003), sugieren que existen modelos hegemónicos y contrahegemónicos de participación. Los primeros se adhieren a las lógicas tradicionales del poder institucional, en tanto que los segundos intentan crear nuevas maneras de representación y generar espacios alternativos desde la base social. En otras palabras, la participación no solo se mide por el número de reuniones o votaciones, sino por la capacidad de transformar las relaciones de poder y de generar nuevas prácticas de ciudadanía.

Modelo hegemónico de participación

El modelo hegemónico, derivado del pensamiento liberal, privilegia la normatividad, las instituciones, un ejercicio ciudadano de baja incidencia, la competencia electoral entre élites y la democracia representativa como una herramienta para el fin último que corresponde a la participación política, un enfoque heredado de Schumpeter (1983), este modelo enfrenta una crisis cuando se prioriza el carácter procedimental de la democracia (por ejemplo, las elecciones), sobre su dimensión sustantiva (la toma de decisiones orientada al bien común), incluso se podría decir que esta crisis se agrava por la

prevalencia de la burocracia en la toma de decisiones, la escasa participación ciudadana en asuntos públicos, la pérdida de confianza en las instituciones y los partidos políticos (Velásquez y González, 2003), y una desconfianza que Rosanvallon (2007) denomina "impolítica". Esta ruptura, de naturaleza emocional y cognitiva, se refleja en las actitudes de la ciudadanía hacia la institucionalidad (Castells, 2017). Lo anterior da origen a la búsqueda de un nuevo modelo democrático que zanje la crisis de legitimidad que atraviesa la democracia representativa.

Democracia Participativa

Para Restrepo (1998), el acto de delegar el poder implica la transferencia de voluntad, lo cual puede propiciar dinámicas de abuso especialmente cuando la participación ciudadana es limitada, en este contexto, las demandas de comunidades y colectivos sociales por incidir directamente en decisiones institucionales, políticas públicas y distribución presupuestal sin mediaciones partidistas se han intensificado. Las dinámicas sociopolíticas de la democracia participativa se articulan en cuatro ejes fundamentales: la socialización del Estado, la estatización de la sociedad, la democracia directa y el control ciudadano sobre las instituciones estatales, desde la perspectiva de la sociedad civil, se identifica cinco dimensiones clave que complementan estos ejes como: la institucionalización de la sociedad civil, la democratización del Estado, la democratización de los espacios cotidianos, el establecimiento de vínculos más transparentes y responsables entre la sociedad civil y el sistema político, y la respuesta a las presiones de los procesos de mercantilización, que aborda los desafíos del mercado en las dinámicas sociales y políticas (Restrepo, 1998; Peruzzotti, 2024).

Con esta perspectiva la democracia deja de ser considerada como una estructura institucional o rígida y comienza a ser vista como una práctica política activa, siempre en conflicto, que tiene como objetivo ampliar los espacios para la participación de los ciudadanos. En mis diálogos con los líderes de la comunidad, esta idea se mostró a través de gestos sencillos pero llenos de sentido: un debate al aire libre, una reunión improvisada

en medio de la calle o una asamblea a plena luz del sol para discutir cómo distribuir los escasos recursos del barrio, en cada uno de esos instantes, la democracia se vuelve a crear, no como una teoría distante, sino como un proceso diario de construcción colectiva.

Esta forma de participación trasciende la idea de un Estado ideal y comprende los diversos ámbitos donde se desarrolla la vida social como el mercado, la familia, la escuela, la cultura, las zonas comunitarias y las diversas maneras de identidad y organización social; en otras palabras, la democracia es vivida, discutida e incorporada.

La Corte Constitucional de Colombia ha indicado que la democracia participativa es un elemento fundamental para asegurar que los ciudadanos participen en los asuntos políticos y públicos, eeste reconocimiento no solo tiene un sentido jurídico, sino también simbólico: reafirma que la voz del ciudadano común es un elemento constitutivo del Estado y no un adorno del discurso institucional. En sus propias palabras:

La democracia participativa procura otorgar al ciudadano la certidumbre de que no será excluido del debate, del análisis ni de la resolución de los factores que inciden en su vida diaria, ni tampoco de los procesos políticos que comprometen el futuro colectivo. Asume la Constitución que cada ciudadano es parte activa en las determinaciones de carácter público y que tiene algo qué decir en relación con ellas, lo cual genera verdaderos derechos amparados por la Carta Política, cuya normatividad plasma los mecanismos idóneos para su ejercicio (Corte Constitucional de Colombia, 1996)

La anterior definición es un ejemplo de que la democracia contemporánea ha trascendido la noción de un Estado centrado en dinámicas transaccionales, que se caracterizaba por la provisión de bienes o servicios materiales a cambio de la reproducción de redes partidistas o burocráticas. La modificación de los principios democráticos ha generado nuevas sensibilidades culturales que subrayan la exigencia de derechos humanos, económicos y sociales, las exigencias de la ciudadanía retan la capacidad del Estado de satisfacerlas en un entorno burocrático o clientelista. Esto no lo hace imposible, pero sí lo vuelve más limitado y lento. En este escenario, surgen nuevas maneras de practicar la democracia que evidencian las tensiones entre el enfoque neoliberal y los

movimientos sociales, lo cual produce distintas reacciones ante el descontento con la democracia representativa. Esta contienda evidencia, como indica Restrepo (1998), la aparición de dos modos en los que se comprende la democracia actual: uno regido por la lógica del mercado y otro basado en la acción comunitaria y el desarrollo conjunto a nivel local.

Enfoque neoliberal

El modelo neoliberal, que surgió en la década de 1970 y se consolidó con la globalización, fue expandiendo gradualmente las dinámicas del mercado a casi todos los ámbitos de la vida pública. Lo que más me sorprendió en el trabajo de campo fue ver cómo esa mentalidad permea incluso los proyectos comunitarios más modestos: iniciativas que, en vez de unirse, acaban compitiendo por los mismos recursos. Restrepo (1998) indica que este enfoque termina por debilitar al Estado y transforma la cooperación en una lucha por fondos, lo que provoca que los cambios sociales sean valorados más según los "resultados visibles" que según la solidez de los procesos a largo plazo.

Este modelo, al mismo tiempo, posibilita que el sector privado participe más en la gestión de lo público a través de contratos, fundaciones o asociaciones que parecen cooperar. En teoría, promueve que los beneficiarios de los recursos estatales participen en su ejecución; no obstante, en la práctica esta participación generalmente es escasa. Se convierte en instrumental: es beneficioso para cumplir con requisitos, pero no para cuestionar temas esenciales como la desigualdad, la tierra o el acceso a oportunidades, recuerdo que uno de los líderes con los que hablé resumió esa sensación con una frase sencilla pero contundente: "a veces participamos, pero solo hasta donde nos dejan". Esa afirmación, que todavía resuena, muestra hasta qué punto las políticas neoliberales ponen a prueba la idea misma de una ciudadanía activa y crítica.

Participación comunitaria

En el campo académico se entiende actualmente la participación comunitaria como un proceso activo y transformador en el que los integrantes de una comunidad participan de manera activa en las decisiones y acciones que impactan su vida diaria. Según mi experiencia como investigador, esta noción se hace evidente en gestos cotidianos simples, como las mingas, los encuentros de barrio, las colectas solidarias o cuando se organizan para reclamar un servicio que no está disponible, en esos lugares, la gente no solamente persigue resolver un problema inmediato, sino también confirmar su deseo de construir juntos, sin tener en cuenta las limitaciones institucionales formales.

Esta dinámica se expresa en el ámbito colectivo mediante estructuras organizativas formales e informales que hacen que la relación humana sea el motor de la acción y mantenga viva la esperanza común. Las Juntas de Acción Comunal (JAC) son una de estas expresiones y se destacan como espacios legítimos para la articulación ciudadana, en los que el liderazgo, la palabra y la colaboración funcionan como instrumentos para transformar la sociedad (Múnera, 2014, p. 5).

Como indica Velázquez (2016) la institucionalidad participativa determina un grupo de reglas particulares que controlan cómo interactúan los ciudadanos y las autoridades, creando estructuras objetivas que, con el paso del tiempo, van más allá de los propios sujetos que las crean y operan. Estas estructuras, al igual que otras entidades, tienen el potencial de perder su legitimidad y pueden incluso ser abandonadas, entre los efectos de institucionalizar la participación se incluyen conflictos que resultan del diseño de los mecanismos participativos, especialmente al elegir delegados o representantes, así como la limitación de las prácticas autónomas por parte de las organizaciones sociales. Asimismo este proceso puede dar lugar a una suerte de simbiosis entre el Estado y la sociedad en la que se combinan las lógicas de socialización del Estado con las de estatización de las dinámicas sociales, como resultado de su interacción continua, en este contexto, se observa que las instituciones tienen la capacidad de colonizar el espacio público, incorporando a los

ciudadanos en procesos administrativos sin alterar de manera significativa las dinámicas de poder (Habermas, 1987; Peruzzotti, 2024).

Desde los años setenta, en América del Sur surgieron nuevas formas de organización social. Estas se enfocaron principalmente en las identidades comunes y el territorio, con el objetivo de ofrecer servicios fundamentales e impulsar el desarrollo local, la participación de la comunidad se institucionalizó en Colombia como respuesta a las crisis de legitimidad del sistema político, inicialmente en el Frente Nacional a finales de los años 50 y posteriormente, en medio de la inestabilidad política que se dio durante los ochenta.

Un punto de inflexión fue la creación de las Juntas de Acción Comunal en 1958, formalizadas después mediante la Ley 11 de 1986 junto con otras figuras de participación ciudadana. Desde entonces, las JAC han sido reconocidas como uno de los principales mecanismos de articulación comunitaria en el país (Valencia, 2009). Estas organizaciones, consolidadas desde mediados del siglo XX, canalizan la participación ciudadana en los territorios (Valencia, 2009), funcionando como herramientas estatales creadas para gestionar demandas sociales y, al mismo tiempo, mitigar conflictos (Fals, 1987).

La historia de las Juntas de Acción Comunal revela su carácter ambivalente desde los orígenes. A pesar de que su objetivo era fomentar la democracia participativa su desarrollo se vio marcado por conflictos con movimientos sociales que promovían el desarrollo local y la autogestión, las JAC se convirtieron en medios de descentralización estatal, permitiendo la administración local y funcionando como herramientas de mediación entre las comunidades y el Estado, en muchos casos, más que una ruptura con el centralismo, se configuraron como puentes administrativos, transaccionales, para canalizar las inversiones públicas hacia los barrios, sin modificar de fondo las estructuras de poder que habían dado origen a las desigualdades.

Modelo contrahegemónico de participación

En América Latina, el crecimiento del corporativismo estatal a lo largo del siglo XX marcó de forma profunda la manera en que se institucionalizó la participación ciudadana. De allí nacieron estructuras como las Juntas de Acción Comunal, pensadas para canalizar

la voz de las comunidades, aunque con el tiempo el propio Estado a menudo con prácticas autoritarias intentó limitar su autonomía, moldeando una democracia participativa bajo un sello neoliberal (Peruzzotti, 2024).

Esto se tradujo en la práctica, en una situación ambivalente, nuevas formas de participación y organizaciones nacieron, mientras que las instituciones intentaban conservar el control administrativo y político de esos espacios, este modelo de participación regulada provocó una tensión continua entre la sociedad civil y el aparato estatal, ya que el primero exigía cambios reales y derechos, mientras que el segundo fomentaba una participación más simbólica que decisiva. Aun así, de esa fricción surgieron experiencias de organización legítimas, donde los movimientos ciudadanos empezaron a redefinir lo político desde lo cotidiano, demostrando que la democracia también se aprende en el diálogo, en la calle y en la acción colectiva.

En contraposición, el enfoque contrahegemónico más cercano a una democracia participativa real se fundamenta en el reconocimiento de la pluralidad cultural. Mouffe (2003) propone pasar del antagonismo, entendido como la lógica amigo/enemigo, al agonismo, donde “los otros” son reconocidos como adversarios legítimos dentro del mismo juego democrático. Esta idea se hace evidente en mis charlas con líderes de la comunidad cuando enfatizan la importancia de escuchar incluso a aquellos que tienen una opinión diferente. Aunque esa apertura pueda parecer sencilla, convierte la participación en un proceso de aprendizaje recíproco: nadie tiene la última palabra y el poder se vuelve algo que se comparte y se negocia.

Desde este punto de vista la democracia participativa pretende combinar la intervención directa de los ciudadanos con la representación política, incorporando diversas voces en el proceso de toma de decisiones, esto se manifiesta, en la práctica, en lugares donde la discrepancia no obstaculiza, sino que fomenta nuevas maneras de pensar juntos. El debate deja de ser una pelea para ganar y se transforma en un ejercicio de creación en conjunto.

Este modelo en contraposición a las estructuras invariables y universales, defiende una democracia dinámica y viva apoyada por una ciudadanía activa y movimientos sociales que extienden la noción de lo político al incluir a aquellos que históricamente fueron callados (Escobar et al., 2001). La introducción de la perspectiva de género ha sido una de las modificaciones más relevantes en este ámbito, ya que posibilita observar el espacio público desde un enfoque más inclusivo y consciente de las desigualdades.

Segato (2016) señala que el Estado con una tradición patriarcal, ha considerado lo público como el ámbito legítimo de la política, relegando lo doméstico y lo afectivo a la invisibilidad. Mouffe (1999) sugiere, en respuesta a esto, que es necesario un sistema democrático plural y radical que acepte el conflicto como motor del espacio público. En esa visión, la diversidad no es algo que deba tolerarse, sino el punto de partida para crear nuevas formas de convivencia. En palabras simples, una democracia que deja de temerle al desacuerdo y aprende, precisamente a través de él, a reinventarse una y otra vez.

Capítulo II - Estado Del Arte

Perspectivas nacionales iniciales (2010–2016)

Durante la primera mitad de la década de 2010, el debate académico sobre la participación comunitaria en Colombia comenzó a moverse, casi sin que muchos lo notaran, hacia una pregunta crucial: ¿cómo revitalizar la acción comunal en medio del cansancio ciudadano y del desgaste de los liderazgos locales? Esta época significó un cambio entre la antigua visión administrativa de las Juntas de Acción Comunal (JAC), enfocadas en manejar proyectos o gestionar obras y una perspectiva más analítica, incluso más política, sobre su función como lugares destinados a formar ciudadanía. No obstante, la brecha entre la norma y la práctica seguía siendo grande; la participación seguía siendo un ideal que se repetía en los discursos oficiales, más que una realidad palpable.

Los estudios de esos años concordaron en un punto la Ley 743 del 2002, a pesar de que estableció un marco institucional para las JAC, no fue capaz de revertir la descomposición del tejido social, en un trabajo innovador en Envigado, Hernández et al. (2010) evidenciaron que la excesiva cantidad de normas terminó con la participación, lo que transformó al líder comunitario en un gestor de tareas municipales. Un dato alarmante que demostraba una crisis de legitimidad más allá de lo numérico era que únicamente el 18 % de los encuestados sabía cuáles eran las verdaderas responsabilidades de su Junta, ese estudio, en realidad, mostró lo que sucedía en varias ciudades del país: la institucionalización de la participación había creado dependencia y desmotivación social, exactamente lo opuesto a lo que prometía.

En la misma línea, Sánchez (2012), al investigar las JAC de Barranquilla, advirtió que la participación seguía siendo frágil, casi instrumental. Su investigación reveló que el 72 % de los encuestados desconocía los estatutos internos de su organización, y que la mayoría de los procesos estaban liderados por hombres mayores de 50 años. Eso revelaba una falta generacional que era difícil de disimular. Este descubrimiento coincidía con las advertencias de la CEPAL (2014), que alertaba sobre la falta de inclusión de mujeres y

jóvenes en los espacios de toma de decisiones a nivel local en América Latina, aludiendo que "la renovación del liderazgo comunitario es una condición para la sostenibilidad democrática" (p. 64).

En oposición a los casos urbanos Pérez (2012) analizó la vivencia del barrio Las Cuadras en Pasto, donde la JAC logró reanimarse a través de iniciativas culturales y ambientales que fueron administradas de manera colectiva. Su investigación reveló que la participación se extiende más allá del formalismo cuando los procesos comunitarios están alineados con valores de identidad y protección ambiental. Los líderes que fueron entrevistados sostuvieron que la confianza y el sentido de pertenencia territorial se vieron fortalecidos como resultado de la recuperación del espacio público. Esta idea se relaciona con lo que Ocampo (2009) planteaba, afirmando que la acción comunal es "la pedagogía de la solidaridad", un modo práctico de transformar el saber del territorio en poder colectivo.

El lapso de tiempo entre 2010 y 2016 también produjo investigaciones en el sector rural, donde las JAC tenían un papel fundamental en la autogestión del desarrollo y en la solución de disputas. El análisis del municipio de Dosquebradas realizado por Henao y Becerra (2014) reveló que los líderes rurales comprendían el desarrollo como la satisfacción de necesidades fundamentales, pero no como una práctica ciudadana. Esta perspectiva materialista mostró una discrepancia entre las políticas oficiales y las definiciones locales de bienestar. Los autores enfatizaron en sus conclusiones que la educación cívica y la preparación para participar continuaban siendo vacíos estructurales en el planeamiento territorial.

Por su parte Orozco (2022) estableció en un estudio sobre las JAC de Andes (Antioquia) que muchas de ellas habían sido cooptadas por redes clientelistas. Se demostró a través de entrevistas con líderes comunitarios que era común el "intercambio político", en el que se intercambiaban favores o beneficios menores por participación, este hallazgo, que no deja de ser alarmante, confirma que los liderazgos en las comunidades siguen siendo formados por las estructuras de poder a nivel local. El PNUD (2016) se refirió a esto como

"participaciones delegadas": circunstancias en las que la ciudadanía actúa, aunque bajo condiciones de control político.

Sin embargo, en medio de esas tensiones, también surgieron experiencias llenas de esperanza. Clavijo y Jiménez (2016), al investigar la JAC del barrio Américas Occidental en Bogotá, hallaron ausencia y apatía de los jóvenes; sin embargo, también detectaron solidaridad espontánea: residentes que se turnaban para patrullar las calles o festejaban juntos las festividades barriales. A eso se le denominó participación difusa, un concepto que en la actualidad hace posible comprender esos modos pequeños y persistentes de colaboración que no siempre transitan los canales institucionales.

Sánchez (2014) llevó a cabo otra investigación en Barranquilla y concluyó que la precariedad de las JAC no se atribuía solamente a la ausencia de recursos financieros, sino también a una insuficiente ayuda técnica del Estado, el análisis contable mostró que el 60 % de las juntas directivas no disponían de libros al día ni de informes sobre la gestión, lo que afectaba su capacidad para ser sostenibles. Algo semejante fue confirmado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2015): únicamente el 35 % de las JAC sincronizaban sus proyectos con los planes de desarrollo municipales, en otras palabras, la desconexión entre la acción de los ciudadanos y las políticas públicas era un vacío que resultaba complicado de cerrar.

De esta primera etapa histórica se obtiene una conclusión evidente y un poco incómoda: a pesar de que la participación comunal se institucionalizó muchas juntas quedaron atrapadas en un limbo funcional, ya que la ley las reconoció, pero no tenían una capacidad organizativa real. Los estudios llegaron a la misma conclusión, los mismos males, que son el envejecimiento de los liderazgos, la falta de educación cívica y la dependencia económica de las alcaldías. Para un gran número de personas, participar se convirtió en una rutina administrativa en vez de ser una práctica para transformar la sociedad.

No obstante, en medio de tanta decepción surgieron luces de innovación. Pérez (2012) evidenció que en Pasto se llevaron a cabo iniciativas ecológicas que reinterpretaron

la acción comunitaria desde una perspectiva de conservación del medioambiente. En Dosquebradas, Henao y Becerra (2014) describieron algo similar: las mujeres desempeñaron papeles principales en los comités de convivencia, aunque rara vez fueron reconocidas dentro de la estructura formal. Estos casos evidencian que, aun en situaciones adversas, la participación tiene un profundo valor simbólico: preservar la memoria colectiva, cuidar y educar.

En términos generales el periodo de 2010 a 2016 puede considerarse como un periodo de transición en la comprensión de la acción comunal en Colombia. Las investigaciones de aquel entonces evidencian un vaivén entre la formalización que la norma impone y la resistencia por parte de los vecinos a desaparecer. Las JAC surgen como escenarios en los que la participación se discute entre el mandato legal y la práctica diaria, lo que pone de manifiesto la brecha entre las políticas públicas y la vida cotidiana, según Hernández et al. (2010), "las juntas de acción comunal son entidades vivas, cuya respiración depende del oxígeno que les llega a través de la confianza y la colaboración" (p. 92).

Esa metáfora condensa bien el espíritu de esta etapa: un tiempo en que la institucionalidad quiso organizar la participación desde arriba, mientras las comunidades seguían sosteniéndola desde abajo, con su propio ritmo, a veces torpe, pero auténtico. De ahí que el principal desafío identificado por los autores sea fortalecer la formación ciudadana y promover liderazgos horizontales que rompan con el agotamiento del modelo tradicional.

Por lo tanto, esta sección establece una idea clave para los años venideros: el involucramiento comunitario no debería ser visto únicamente como cumplimiento de normativas, sino como un proceso ético y cultural, el desvanecimiento de las JAC no es solo un problema de gestión, sino que indica una falta de conexión entre las instituciones y la realidad local. De acuerdo con lo indicó el PNUD (2016) en su informe Reconfiguración del poder local y ciudadanía en América Latina, la democracia participativa es únicamente sostenible si se edifica sobre las identidades grupales y los vínculos afectivos a nivel

comunitario. Y, quizá, en eso radique el reto más grande: volver a creer que participar sigue valiendo la pena.

Avances y retos territoriales (2017–2020)

El periodo comprendido entre 2017 y 2020 marcó, sin exagerar, un punto de inflexión en los estudios sobre participación comunitaria en Colombia. Después de más de una década intentando fortalecer a las Juntas de Acción Comunal (JAC) desde la norma, los investigadores comenzaron a mirar con lupa —y con más paciencia— las dimensiones sociales, emocionales y organizativas de la acción comunal. La atención se movió de la descripción institucional pura hacia el entendimiento de los elementos políticos y culturales que sustentan o, a veces, debilitan la vida en comunidad. Todo esto sucedió en un complicado escenario nacional: la puesta en marcha inicial del Acuerdo de Paz de 2016, el incremento de los movimientos migratorios en regiones fronterizas y la ampliación de planes para desarrollar las comunidades locales con el fin de reconstruir el tejido social (PNUD, 2018). No fue lineal; hubo momentos en que progresó y otros en los que no.

Romero (2017) analizó la vecindad de La Macarena en Bogotá y estableció cuáles son los factores que influyen en la participación en zonas urbanas de clase media, su estudio cualitativo descubrió que el compromiso cívico se ve debilitado por el individualismo urbano, la carga de trabajo excesiva y la falta de tiempo, la JAC dejó de ser vista como un espacio político robusto y se convirtió más bien en un entorno simbólico: la participación ocasional en eventos culturales o reuniones y poco más. El escritor destacó, sin embargo, que todavía había un sentimiento de pertenencia al territorio, una conexión sutil pero genuina a partir de la cual reconstruir vínculos comunitarios. Esta concepción anticipa lo que Kliksberg (2019) llama capital social de resistencia, es decir, las formas de cooperación que perduran incluso cuando la confianza en las instituciones disminuye.

Muñoz y Mayor (2017) hallaron que el 87% de las JAC en Itagüí no disponía de planes de desarrollo actualizados, lo que limita la continuidad de los proyectos. Sin embargo, se reportaron casos de liderazgo colectivo en los que los presidentes actuaban

como intermediarios entre la comunidad y la administración local, desempeñándose como "bisagra de participación", el problema: la dependencia económica de los municipios tiende a sostener relaciones clientelistas que desfiguran la autonomía comunal. En otras palabras, sí se participa, pero bajo ciertas condiciones.

Sánchez y Vargas (2017) en Sabanalarga (Atlántico), estudiaron los JAC como participantes del desarrollo local en relación con las intenciones de la industria petrolera. Si bien descubrieron presiones externas y cooptación política, también encontraron una firme legitimidad moral de los comités en sus comunidades. Esto significa lo que el PNUD (2018) denomina "resiliencia organizativa": la capacidad de adaptarse y conservar la unidad a través del diálogo y la cooperación. Estos autores sostienen que, en comparación con las recompensas económicas, los valores de pertenencia y solidaridad motivan más al liderazgo barrial. Parece sencillo; no lo es.

Un aporte significativo más es el de Barrera (2018) en La Palestina, un barrio bogotano a través de entrevistas, mostró que las JAC tienen la capacidad de perpetuar jerarquías y exclusiones de género; demostró que los hombres toman decisiones estratégicas mientras que la participación femenina está determinada por estereotipos relacionados con el cuidado y el servicio. No obstante, la investigación muestra que muchas líderes se establecieron a través de la educación infantil y el arte. Desde la perspectiva de la psicología social, estas prácticas redefinen la participación como un acto de atención política y como un medio para alcanzar la igualdad de género.

Granados y Murillo (2018) sostienen que las JAC funcionaron como lugares para contener las emociones en situaciones de violencia urbana, en Buenaventura, lo cual reafirmó este enfoque crítico. Las juntas comunitarias que su etnografía describió funcionaban, en un sentido literal, como refugios: compartían el duelo y pronunciaban palabras para expresar lo roto. La participación no era solo un procedimiento; era también una manera de resistencia a nivel social. Un líder sintetizó: "Nos congregamos para evitar la soledad". Esto dialoga con Sen (1999), que define el desarrollo como la ampliación de las libertades y la construcción del bienestar a partir de las propias circunstancias. Cuando la

comunidad se organiza y no es indiferente, ejerce libertad. Aunque parezca un lema, es una experiencia.

En Cúcuta, la articulación entre el Estado y las JAC seguía siendo débil en la Comuna 8, según Herrera (2019). A pesar de que la normativa favorece la participación, los medios de comunicación son escasos y las decisiones no son muy transparentes. "En ocasiones, tenemos la sensación de que hablamos y nadie escucha", comentó una líder. No solo es un reclamo: es una sensación constante de desconexión. Para vencer el aislamiento organizativo, el escritor sugiere reforzar las redes intercomunales; una estrategia parecida fue adoptada por el DNP en 2019 mediante "territorios solidarios". Inicialmente lo crea la comunidad después lo aprueba la política pública.

Chavarro y Ontibón (2019) trataron la conexión entre el empoderamiento y el conocimiento normativo. En Útica (Cundinamarca), se verificó que las comunidades que entienden leyes y estatutos tienen más control social e influyen más en la administración local. Como también observamos en Niña Ceci, comprender la norma no es un tecnicismo sino una capacidad de la comunidad. Sugieren educación popular en normatividad comunal, incluyendo actividades prácticas y asesoría pedagógica. Es lógico, muchas presidencias de JAC aprenden "ensayando y cometiendo errores", sin apoyo institucional.

Además, entre 2017 y 2020 se hicieron públicos estudios sobre la memoria, la violencia y la organización. Giraldo (2022) demostró que la acción comunal, en el Oriente de Antioquía, actúa como un tipo de reparación simbólica: la palabra reemplaza al miedo. Ruiz (2019) observó en Tunja que, como resultado del trabajo comunitario, la confianza se restablece tras los episodios de violencia urbana. Concuerdan de la misma manera que el trabajo de campo, donde la memoria compartida y un liderazgo solidario son bases para la paz territorial.

Correa (2019) utilizó el arte urbano como herramienta para fomentar un cambio social y examinó la implicación de los jóvenes en las JAC de la Comuna 13, ubicada en Medellín. Grafitis, murales, labor cultural; una novedosa manera de lenguaje en la política. Según el DANE (2019), la participación va más allá de lo formal, se expresa en acciones

pequeñas, gestos diarios y estética de barrio que producen transformaciones. Eso se experimenta, de manera literal, en las calles.

En Rionegro, Castaño (2020) examinó la tensión entre los liderazgos tradicionales y la participación en línea. La comunicación comunitaria empezó a transformarse con el acceso a tecnología: se empezaron a usar grupos de WhatsApp y páginas de Facebook para hacer convocatorias y rendir cuentas. A pesar de la brecha digital, las redes sociales están surgiendo como nuevos ámbitos para deliberar. Una transición hacia la gobernanza digital a nivel local; pequeña, pero eficaz.

En conjunto las investigaciones 2017–2020 muestran una transformación conceptual, la participación comunal deja de ser deber frío para convertirse en proceso afectivo, educativo y político. “Ya no participamos por obligación, sino porque nos duele el barrio”, decían varios entrevistados. Pasamos de participación reglada a participación vivida. Las JAC se ven menos como estructura y más como comunidad emocional que sostiene la vida social en la incertidumbre.

Kliksberg (2019) recuerda que el capital social no se mide solo por número de organizaciones, sino por “la densidad de vínculos solidarios que los ciudadanos son capaces de construir” (p. 47). Cuando la confianza crece, los proyectos prosperan; cuando se erosiona, la institucionalidad queda hueca. Es así.

En síntesis, entre 2017 y 2020 se da una etapa de madurez analítica en los estudios comunitarios. El liderazgo se transforma de ser el carisma del “dirigente de la JAC” en una red de relaciones donde se distribuye la autoridad. Como agentes de cambio se manifiestan las mujeres, los artistas, los jóvenes y los gestores culturales. Esta extensión de la ciudadanía activa está en consonancia con las políticas de “participación para la paz” (Alta Consejería para el Posconflicto, 2018). Las JAC continúan a pesar de la escasez de recursos, el clientelismo y la burocracia, son un legado institucional y, simultáneamente, un espacio para innovar socialmente. Y eso, a pesar de que parezca sencillo es lo que mantiene la democracia local, a veces con poco, pero con gran sentido.

Aportes recientes y tendencias contemporáneas (2021–2024)

En los años más recientes, la discusión sobre la participación comunitaria en Colombia tomó nuevos matices —no pocos— impulsados por los cambios políticos, económicos y sociales que dejó la pandemia de COVID-19, los procesos migratorios y las transformaciones digitales. Las Juntas de Acción Comunal (JAC) se hallaron en un contexto de redefinición entre 2021 y 2024, por una parte, tenían que adecuarse a las dinámicas tecnológicas; por otra, mantener su legitimidad en escenarios de desconfianza institucional. Este periodo genera un interés renovado y más profundo por la interseccionalidad, el liderazgo femenino, la gobernanza participativa y la innovación social, considerados componentes fundamentales del desarrollo local.

El Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal (2022) identificó más de 63.000 JAC registradas en el Balance Nacional de Acción Comunal; sin embargo, solamente cerca del 40 % continúa operando de forma regular, la información ratifica un patrón persistente: a pesar de que la acción comunal es extensa, también es variada; en ella conviven liderazgos motivadores con una inercia organizativa, no obstante, si las comunidades combinan la equidad de género con el conocimiento normativo y la aplicación ingeniosa de la tecnología, se renueva su participación, que se vuelve más próxima y transformadora.

En esa línea, Zambrano-Vargas et al. (2021) en Tunja presentan un liderazgo de mujeres que no solo "ayuda", sino que también reconfigura la manera de guiar lo común. Los liderazgos que escuchan, acompañan y crean confianza; el poder se origina de la relación más que de la orden. Esta lógica se relaciona con la que presentan Bass y Riggio (2018) acerca del liderazgo transformacional: el líder motiva a través de su propio ejemplo. Las líderes comunales representan esa opción más humana y horizontal, donde la cooperación tiene mayor valor que la jerarquía. Quizás parezca evidente; en la práctica no lo es.

Por otro lado, Guevara y Gómez (2021) investigaron las JAC de Bosa (Bogotá) y hallaron que la falta de entendimiento normativo y la brecha digital continúan siendo retos

importantes. La digitalización no es únicamente técnica, sino que también lo es desde el punto de vista educativo y cultural, durante la pandemia, muchos consejos se trasladaron a plataformas digitales, lo que evidenció desigualdades en el acceso. Sin embargo, también se observaron ventajas: las JAC que se adecuaron (grupos en redes sociales, formularios en línea y páginas de comunidades) fortalecieron la transparencia, optimizaron la comunicación y ampliaron su visibilidad. Si se utiliza la tecnología con un sentido comunitario y no por moda, puede ser una gran aliada del liderazgo local.

Este hallazgo es congruente con el de Líppez-De Castro et al. (2021) en Nariño: tras el acuerdo, la gobernanza rural se mejora si se combinan los conocimientos tradicionales con la tecnología y la innovación adecuadas. Las JAC funcionan como canales de comunicación entre los campesinos, las organizaciones internacionales y los organismos gubernamentales, a pesar de la desconfianza hacia las instituciones. Cuando la comunicación es horizontal y las decisiones se toman en conjunto, la gobernanza local se hace más fuerte, puesto que la labor comunitaria deja de ser un concepto administrativo y se convierte en una estructura activa que respalda la gobernabilidad democrática.

Parra (2019) compara, desde otra perspectiva, la manera en que el conocimiento normativo afecta la efectividad de las JAC del centro del país: cuando se tiene un mayor dominio de la Ley 2166 de 2021 (una actualización del marco comunal), existe una correlación con un mejoramiento en la planificación y sostenibilidad. Con frecuencia, los líderes se forman siguiendo la norma de "ensayo y error", analizando la situación por partes y debatiéndola con los vecinos, poco a poco, según Parra, la capacitación en derecho fortalece tanto la autonomía de las comunidades frente al Estado como su administración. No es un tema trivial en absoluto.

Vahos (2022) fundamentándose en Ostrom, plantea el autogobierno comunitario: contemplar las JAC como sistemas de gobernanza de bienes comunes donde la confianza y la reciprocidad son los impulsores de la sostenibilidad, su caso evidencia que estos factores son los más determinantes para la continuidad de las juntas. Recupera la participación un

sentido humano y ético: deja de ser un procedimiento y se convierte en una práctica cotidiana de cuidado mutuo; una manera de resistir a lógicas impersonales.

Chasoy (2023) en Putumayo y Pico (2023) en Bucaramanga están de acuerdo en que las JAC siguen estando fuera de la planificación municipal y que la descentralización es más formal que real. Los líderes repiten: "Nos convocan cuando todo está ya resuelto". A pesar de eso, registran resistencias que establecen huertas barriales, redes de reciclaje o alfabetización digital sin estar completamente a cargo de las instituciones. Se trata de la "autonomía situada" (Escobar, 2020): generar opciones de vida a pesar de las circunstancias adversas.

En cuanto a las ciudades Chía (2023) es revelador sobre Soacha: a pesar del clientelismo y de la variación de líderes, las JAC funcionan como colegios cívicos. A través de foros barriales, proyectos pequeños y actividades culturales, las personas aprenden a discutir, sugerir y vivir con la diferencia. La participación no se impone; se crea gradualmente, a través de palabras, miradas y confianza. Sí, es muy real, aunque frágil.

Torres (2024) documenta la oficialización de la JAC en Aratoca (Santander). La legalización permitió que se accediera a recursos del Sistema General de Participaciones. La formalidad genera nuevas oportunidades, mas no asegura la sostenibilidad financiera: se sigue dependiendo de contratos temporales y del trabajo voluntario. No obstante, el caso demuestra que la transparencia y la profesionalización aumentan la confianza pública. De igual manera, IDPAC (2022), el PNUD (2023) y las Naciones Unidas (2022) enfatizan la importancia de las JAC en los ODS (comunidades sostenibles, equidad de género y disminución de desigualdades). El Banco Mundial (2022) indica que la acción conjunta a nivel local sigue siendo uno de los métodos más efectivos para luchar contra la pobreza multidimensional: comunidades que se hacen cargo del desarrollo de sí mismas.

Un aspecto distintivo de esta época es la consolidación del enfoque interseccional en los estudios sobre liderazgo comunitario, los estudios abarcan la edad, el género, la etnia y el territorio, teniendo en cuenta que no se distribuye de manera equitativa la participación. Se establecen estructuras organizativas propias en las mujeres afrodescendientes de

Caribe y Pacífico, así como en las comunidades indígenas, mediante la espiritualidad, el sentido de comunidad y la memoria, esta vuelta está relacionada con Crenshaw (2019), que conceptualiza la interseccionalidad como un entrelazamiento de desigualdades que moldea experiencias personales de participación. En la realidad, surgen líderes que representan y traen consigo relatos de resistencia y exclusión, cargados de esperanza.

A la vez, se va desarrollando una visión más optimista: la acción comunal es concebida como una práctica viva, casi artesanal, de innovación social. Varios JAC están fundamentados en "laboratorios ciudadanos" que la UNESCO (2023) ha fomentado y en métodos participativos que se inspiran en Freire (1997). Lo repiten con orgullo: se aprende a través de la práctica, no siguiendo instrucciones. La participación se transforma de un proceso a un descubrimiento colectivo: la comunidad se reinventa, se modifica y se reconsidera. Saber, territorio y corazón; de verdad.

En este contexto, las investigaciones están vinculadas con la protección del medioambiente a nivel social, la economía solidaria y el cuidado a nivel de comunidad. Las agrupaciones vecinales no solo gestionan, sino que además colaboran en las conversaciones sobre el bienestar integral y la sostenibilidad. Los líderes en el campo discuten sobre Uno de ellos lo expresó de forma sencilla: iniciativas vinculadas con el reciclaje o el compostaje. "Cuidar la tierra es, a su vez, cuidar el vecindario". De acuerdo con el DANE (2023), las juntas activas promueven iniciativas de reciclaje, huertas urbanas o energías limpias en un 58%. Los ciudadanos han modificado sus prioridades: ya no se trata únicamente de demandar servicios, sino de adoptar una conciencia ecológica que contemple la corresponsabilidad y, en ocasiones, una perspectiva intergeneracional.

En términos generales este bloque indica que la investigación en acción comunal ha llegado a un nivel de madurez, tanto en la teoría como en la práctica. Hoy en día, se examina desde diferentes perspectivas —local, regional y global— y no solo relata experiencias: también tiene en cuenta los significados éticos y afectivos de la participación. Las JAC aparecen como diminutos universos democráticos donde se ponen en práctica nuevas formas de liderar, convivir y ejercer el poder, lo comunitario no es un pasado que se

ha perdido; es una práctica activa que, a pesar de sus altibajos y cierta ineptitud administrativa, continúa transformando la democracia desde las bases. Y eso, es importante señalar, es bastante.

Cierre integrador y proyección al caso Niña Ceci

El análisis de los estudios más recientes, que se extienden desde 2021 hasta 2024, muestra un cambio radical en la acción comunal colombiana. Esta es casi inaudible, pero se puede notar en los barrios. Ya no se comprende únicamente como un procedimiento de gestión local, sino también como un proceso que ocurre a nivel cultural, emocional y pedagógico, el cual modifica las relaciones sociales y las maneras, en ocasiones tan variadas, en que las personas se relacionan con su entorno. En este nuevo escenario, el liderazgo de las mujeres, la autogestión, la transparencia y la educación digital se definen como pilares de una ciudadanía barrial que es más consciente, crítica y participativa.

Específicamente en la Junta de Acción Comunal del barrio Niña Ceci, en Cúcuta, estas tendencias toman un matiz particular, más humano y más vivido, la organización, al estar situada en una zona fronteriza, afronta retos permanentes como la diversidad cultural, la informalidad laboral y la movilidad de las personas. Sin embargo, los estudios y testimonios reunidos coinciden en que para robustecer la participación en tales contextos son necesarios, principalmente, tres elementos que se entrelazan: un liderazgo auténtico y próximo, el aprendizaje mutuo entre los vecinos y la habilidad de colaborar con entidades públicas o privadas, en otras palabras: las relaciones, no el reglamento, son la clave del éxito.

La experiencia de Niña Ceci puede leerse entonces, como una muestra viva de esa nueva ciudadanía comunal que empieza a tomar forma en el país. Su fuerza no reside únicamente en su estructura organizativa o en las actas que llenan los libros, sino en la confianza que logra despertar, en su habilidad para integrar la diferencia y en la esperanza que mantiene encendida en medio de las carencias. Como señala el PNUD (2023), “la acción comunal contemporánea es la forma más concreta de democracia vivida, donde la

ciudadanía se ejerce en el hacer cotidiano” (p. 112). Una frase breve pero que retrata con precisión lo que se respira en los barrios cuando la comunidad decide no rendirse.

En conclusión, las Juntas de Acción Comunal del siglo XXI no solo están vivas, sino que se están reformulando como espacios para la innovación democrática. El caso de Niña Ceci lo demuestra: la participación allí se torna más afectiva, más humana y más conectada con el territorio. Quizás por eso, en las palabras simples de sus líderes, se comprende que la transformación social no proviene de los discursos grandilocuentes ni de los planes institucionales, sino más bien de la organización a nivel barrial, de esos pequeños actos cotidianos que forjan comunidad, crean confianza y, en cierta medida, ensayan una democracia auténtica.

Capítulo III - Diseño Metodológico

Principios éticos de la investigación

Todo proceso de investigación que se desarrolla junto a comunidades demanda un compromiso ético que va, sin duda, mucho más allá de firmar un consentimiento o cumplir con un protocolo institucional. En este estudio, los principios de respeto, autonomía y confidencialidad no fueron solo formalidades, sino prácticas vividas en el día a día, que orientaron cada encuentro con los integrantes de la Junta de Acción Comunal del barrio Niña Ceci. Se trató siempre de que los datos se compartieran de forma simple y clara, y que las opiniones de los líderes, lideresas y residentes fueran consideradas como conocimientos legítimos, no solamente como pruebas o fuentes para su análisis. La investigación se entendió, más que como una observación desde afuera, como un acto de reciprocidad: escuchar, entender y ofrecer a la comunidad una interpretación honesta y reflexiva de su propia historia.

En vez de compilar datos fríos o estadísticas vacías, se intentó crear espacios de confianza y diálogo en los que la palabra tuviera un impacto emocional, afectivo e incluso humano. Freire (1997), al afirmar que el amor, la humildad y la confianza en el ser humano constituyen los pilares del diálogo genuino, lo manifiesta con exactitud. Aunque no era un plan, esa oración se transformó en una brújula ética que orientó el trabajo de campo. Cada conversación espontánea, cada paseo por el barrio y cada entrevista representaron oportunidades de aprendizaje mutuo, con atención cuidadosa y sin prisa, en las que la comunidad también compartía su conocimiento.

Se transformó en una compañía respetuosa, un método de observar y prestar atención, en vez de participar o juzgar el proceso, el objetivo fue identificar a los líderes, apreciar las maneras de participación y entender las redes de apoyo que dan vida al barrio. En esencia, esta perspectiva ética se fundamenta en una creencia sencilla pero intensa: todo estudio social debería originarse en la interacción entre seres humanos y mantenerse

firme a través de la colaboración, la confianza y esa esperanza que las comunidades mantienen viva aun en épocas difíciles.

Enfoque y Tipo de Investigación

En esta investigación se optó por una metodología cualitativa de tipo descriptivo, adecuada para acercarse a las realidades humanas en toda su complejidad. Este enfoque permitió mirar de cerca las experiencias, emociones y significados que los habitantes del barrio Niña Ceci atribuyen a su participación en la Junta de Acción Comunal (JAC). Más que una estructura administrativa, la JAC se entiende aquí como un espacio vivo, un punto de encuentro donde se conversa, se decide y, sobre todo, se teje comunidad (Sánchez y Vargas, 2017; Valencia, 2010).

El objetivo no fue solo describir hechos, sino también entender cómo viven, sienten y dan sentido a su participación diaria las personas. El hecho de escuchar sus voces permitió identificar que cada acción colectiva está sostenida por relaciones, recuerdos, afectos y contradicciones, que son parte del entramado social. En este contexto, la metodología cualitativa permitió recuperar esos aspectos humanos que no suelen reflejarse en las estadísticas o los informes, pero que son explicativos de gran parte de la fuerza comunitaria del barrio Niña Ceci (Rojas y Sánchez, 2021; Millán-Pérez et al., 2020).

A lo largo del trabajo de campo fue claro que no se puede comprender la vida barrial únicamente con categorías técnicas: esta se conforma de acciones solidarias, de acuerdos no formales, de pláticas en la tienda o de decisiones tomadas en medio del juego en la cancha. Por esta razón, la investigación se enfocó en analizar los procesos sociales desde las perspectivas de quienes los experimentan, teniendo en cuenta sus aprendizajes, tensiones y esperanzas (Rojas et al., 2023; Corzo y Cuadra, 2021). En ese proceso, el papel del investigador pasó de ser el de un observador distante a ser, gradualmente, un interlocutor que escucha, cuestiona y se deja interpelar por la experiencia de los participantes locales.

Gracias a la flexibilidad de este método se pudieron adaptar las preguntas y los instrumentos conforme iban surgiendo cosas en el diálogo con los participantes. De esta manera, las entrevistas no fueron meros formularios o registros, sino espacios de diálogo en los que líderes, lideresas, jóvenes y ancianos intercambiaron sus relatos, mostrando las diversas formas de comprender la participación. En esta situación, el saber no se extrajo ni se cuantificó; fue construido de manera colectiva a través de un intercambio que consideró la sabiduría local como fuente legítima para entender.

Además, el rasgo descriptivo ayudó a profundizar en elementos humanos como la confianza, la memoria de liderazgo, la manera en que se percibe el impacto de los proyectos promovidos por la JAC y cómo se toman decisiones de manera colectiva. En el trabajo de campo, observé que, a pesar de la diversidad de dinámicas, todas tienen un mismo espíritu: la aspiración de pertenecer a algo más grande que uno mismo y la búsqueda de unión. Entender esos procesos en el contexto fronterizo de Niña Ceci permitió otorgarles a los hallazgos un valor social y sugerir estrategias que estén más próximas a su realidad.

En conclusión, se considera en este caso a la metodología cualitativa descriptiva como un instrumento ético y reflexivo que no busca imponer categorías externas, sino escuchar, acompañar y entender las vivencias. La investigación no solo proporcionó conocimiento, sino que además ofreció a la comunidad una visión de sí misma, elaborada desde su propia voz, con sus matices, con sus silencios y con la dignidad de los que continúan confiando en el poder del trabajo en equipo.

Selección de Participantes

La elección de los participantes fue un proceso más humano que técnico, más un encuentro que una selección planificada al detalle. Se buscó incluir a miembros activos de la JAC, junto con líderes, lideresas y vecinos del barrio Niña Ceci que han participado, de una u otra forma, en distintas etapas de los procesos comunitarios. En la práctica, la muestra se fue armando poco a poco, casi de manera orgánica, a partir de las primeras

conversaciones, de las recomendaciones entre habitantes y de la confianza que fue creciendo con el paso de los días.

Los criterios de inclusión fueron ideados para asegurar una representación auténtica y variada del territorio. No se pretendía contar con una gran cantidad de entrevistados, sino escuchar a aquellos que fueran capaces de presentar distintos puntos de vista sobre la vida en comunidad. En ocasiones, se tuvo que modificar las entrevistas en el camino: algunos de los participantes no podían asistir a causa de compromisos laborales o familiares, a pesar de esto no fue un obstáculo, sino una oportunidad para comprender la relación entre el liderazgo barrial y la cotidianidad, con los tiempos del trabajo, la crianza o las responsabilidades del hogar.

En la investigación cualitativa, la validez se mide en términos de la profundidad de las narraciones y no por medio de cifras. Por lo tanto, se dio prioridad a la diversidad: intervinieron individuos de distintos géneros, edades, ocupaciones y trayectorias vitales, la forma en que comprendían y experimentaban la participación estuvo influenciada por cada una de esas variables. Esta pluralidad permitió que se incorporaran voces que normalmente son excluidas, como las de los ancianos, las mujeres cuidadoras o los jóvenes. Su experiencia contribuyó a valorar el liderazgo comunitario desde una perspectiva que es realista, sensible y memorística.

En vez de fragmentar los resultados, esa combinación de voces los mejoró. Las disparidades en términos, tonos y miradas contribuyeron a comprender que lo que había detrás de cada relato era un anhelo compartido: construir una comunidad más igualitaria, unida y humana. Por consiguiente, escoger de manera deliberada a los participantes no solo tenía como meta representar la diversidad sociocultural de Niña Ceci, sino también tomar en cuenta sus voces como fuentes legítimas y válidas de conocimiento, cada testimonio fue un fragmento, una sección de una historia colectiva que, al combinarse, proporcionó una perspectiva más cercana y viva acerca de lo que implica ser parte activa, mantener y liderar una comunidad fronteriza como la de Cúcuta.

Recolección de Datos

La recolección de datos en esta investigación se vivió como un proceso más humano que técnico, un verdadero espacio de encuentro, conversación y reflexión compartida con los habitantes del barrio Niña Ceci. Desde el primer día, fue evidente que cada charla, cada visita y cada reunión barrial abría una puerta distinta para comprender la vida comunitaria. Escuchar a los líderes en la cancha, conversar con vecinas en la tienda o acompañar asambleas improvisadas en el salón comunal me permitió entender que el conocimiento no está solo en los libros, sino en las voces que sostienen el barrio día a día.

Las técnicas utilizadas entrevistas semiestructuradas, grupos focales y análisis documental se escogieron justamente por su capacidad de capturar no solo datos, sino emociones, gestos y relatos. Cada una fue pensada como una forma de escuchar activamente, de comprender los significados que las personas atribuyen a su participación y de respetar los ritmos de la vida comunitaria. Detrás de cada testimonio hubo un intercambio de confianza: ellos compartían sus vivencias, y yo intentaba devolverles una lectura que reconociera su valor.

Entrevistas en profundidad

En total se realizaron doce entrevistas semiestructuradas con líderes, lideresas y vecinos del barrio Niña Ceci. La intención no fue solo recopilar datos, sino acercarme, realmente acercarme, a sus experiencias, percepciones y valoraciones sobre la labor de la Junta de Acción Comunal (JAC) entre los años 2022 y 2024. No fueron entrevistas rígidas ni llenas de preguntas formales; más bien, fueron conversaciones abiertas que se dieron en los espacios más cotidianos: la cancha, la tienda del barrio o la puerta de alguna casa, lugares donde la palabra suele sentirse más libre, más auténtica.

En casi todas las ocasiones, el ambiente fue espontáneo y cercano. Las historias fluían con naturalidad en medio del bullicio barrial, ya fuera porque una motocicleta pasara sin detenerse o los niños estuvieran jugando. Esas conversaciones permitieron escuchar las voces de quienes participan cotidianamente, registrando una mezcla de trayectorias,

emociones, silencios y recuerdos que siguen moldeando la acción comunal. En ocasiones, las carcajadas resonantes se entremezclaban con los suspiros, lo cual permitía comprender que hablar acerca de la vecindad equivale a hablar sobre la vida.

El formato semiestructurado propició que el diálogo fuera más humano y horizontal, cada uno de los entrevistados se expresó a su propio ritmo, sin temor a desviarse del asunto y sin la presión del guion. Se concedieron períodos de tiempo extendidos, momentos para reflexionar y hasta repeticiones que destacaban la importancia de ciertos recuerdos. En vez de buscar respuestas absolutas, la meta era comprender cómo los vecinos perciben su participación: cuáles son sus nociones sobre el liderazgo, qué es para ellos la cooperación y cómo enfrentan los retos que surgen en la vida vecinal.

Cada encuentro terminó siendo, sin proponérselo del todo, un acto de reciprocidad. Las palabras sirvieron para reconstruir una memoria común, tejida entre lo vivido y lo soñado. Así, en el ir y venir de las voces, la historia de Niña Ceci apareció no como un pasado lejano, sino como una experiencia

que sigue latiendo, entre la memoria y la esperanza compartida.

Grupo Focal

Se llevaron a cabo dos grupos de enfoque con diferentes participantes del vecindario para complementar las entrevistas, el propósito fue ahondar en ciertos temas específicos de la investigación, como las dinámicas a nivel comunitario, el estudio de los proyectos impulsados por la JAC y la manera en que se han aplicado el Decreto 1501 del 2023 y la Ley 2166 del 2021. Los grupos focales a diferencia de las entrevistas individuales se vivieron más como reuniones para el diálogo colectivo que como métodos de investigación.

Los participantes se colocaron en círculo, sin jerarquías evidentes y la plática fluyó naturalmente, como si todos tuvieran el mismo nivel de voz. Durante la conversación, surgieron recuerdos de los primeros años del vecindario, anécdotas de líderes fallecidos y reflexiones sobre lo que significa hoy ser parte de la comunidad. A veces, una historia hacía que apareciera otra, y en medio de silencios compartidos, risas o frases interrumpidas, se

iba formando un punto de vista más profundo acerca del sentido de pertenencia y la solidaridad entre vecinos.

Este formato permitió no solamente el contraste de perspectivas, sino también la evaluación de cómo se producen los acuerdos las divergencias y las soluciones conjuntas. En esos sitios, había un sentimiento de orgullo por lo que se había conseguido; no obstante, también existía preocupación sobre el futuro y la transición entre generaciones, además de la falta de jóvenes dispuestos a tomar responsabilidades en la organización. Muchos se manifestaron con claridad: "Es necesario dejarles la ruta libre a los muchachos". Sintetizaba gran parte de lo que al grupo le preocupaba esa frase, aunque sencilla, era contundente.

Por lo tanto, el grupo focal se estableció como un lugar no solo de análisis, sino también de reafirmación comunitaria, en ese lugar, los participantes no solamente intercambiaron sus impresiones, sino que también concebir caminos potenciales para robustecer su propia organización. Fue, más que un instrumento metodológico, un acto de escucha recíproca, una oportunidad para recordar algo que a menudo se olvida en la investigación social: antes de intervenir en una comunidad, es necesario tomarse el tiempo para escuchar lo que tiene que decir, incluyendo sus pausas, contradicciones y su propia voz.

Análisis de Documentos

Para profundizar y dar contexto a los hallazgos, se llevó a cabo una revisión documental minuciosa que incluyó actas de reuniones, informes de proyectos, registros de actividades y documentos legales relacionados con la acción comunal, como la Ley 2166 de 2021 y el Decreto 1501 de 2023. Este proceso fue más allá de una labor técnica; se transformó en un medio para revisar la historia del barrio Niña Ceci, escuchar sus huellas escritas y reconstruir la memoria colectiva de su Junta de Acción Comunal (JAC). En cada uno de los documentos revisados se mencionaban, de alguna forma, las batallas, esfuerzos y aprendizajes que han definido la trayectoria organizativa del barrio.

El estudio de estas fuentes proporcionó un contexto histórico y situacional que contribuyó a comparar y ampliar los datos adquiridos en las entrevistas y grupos focales, en las actas viejas se encontraban nombres repetidos, proyectos que comenzaron con escasos recursos y notas que mostraban tenacidad. Era como mirar la historia viva de una comunidad que, con el paso del tiempo, supo mantener sus sueños incluso en tiempos de penuria.

Los documentos mostraron más allá de los datos concretos una continuidad sustancial en la acción comunal: aunque los proyectos cambian, el espíritu de cooperación persiste. Se nota una coherencia entre las acciones pasadas y las presentes de acuerdo con lo que se percibe entre líneas, todas ellas guiadas por el mismo objetivo de edificar un barrio más digno y unido. Así, la revisión documental no se entendió como una simple verificación de información, sino como un diálogo con la memoria, una manera de reconocer los procesos humanos, los acuerdos y la esperanza que aún se teje en cada cuadra de Niña Ceci.

Triangulación metodológica y cierre del proceso

La integración de los resultados obtenidos a partir de las entrevistas, los grupos focales y la revisión documental permitió construir una mirada más amplia, humana y compleja del fenómeno estudiado. Esta triangulación metodológica fortaleció la validez del estudio porque entrelazó voces individuales con experiencias colectivas, combinando discursos, prácticas, memorias y proyectos que, juntos, muestran el entramado del liderazgo comunitario en el barrio Niña Ceci.

Durante el análisis, las distintas fuentes dialogaron entre sí. Hubo momentos en los que una frase de una entrevista encontraba eco en un acta o en el relato de un grupo focal. Volver sobre esas palabras fue una forma de descubrir nuevos matices y comprender que los datos, cuando se escuchan con atención, tienen un tono propio.

Al final, más que un proceso técnico, la investigación se convirtió en una experiencia profundamente humana. Cada conversación, cada documento revisado, dejó ver la red de

sentidos que sostiene a la comunidad. Lo metodológico se transformó en vínculo, y el conocimiento se tejió entre la palabra, la emoción y la memoria. Este cierre no solo cumple una función analítica, sino también ética: reafirma la voz de la comunidad como el verdadero fundamento de toda comprensión social.

Relación entre las Categorías y los Objetivos de Investigación

Tabla 2

Categorías y subcategorías de investigación

Objetivo	Categorías	Subcategorías
Objetivo General: Analizar los factores que determinan la participación comunitaria, el liderazgo y el desarrollo local en la Junta de Acción Comunal del barrio Niña Ceci de Cúcuta durante el periodo 2022–2024, considerando las dinámicas sociales, normativas y territoriales propias de un contexto fronterizo.	Participación Comunitaria Liderazgo Comunitario Desarrollo Local	- Participación y simbólica (asistencia, gestión y corresponsabilidad). - Liderazgo ético y transformador (diálogo, cooperación, formación). - Desarrollo local sostenible (infraestructura, inclusión social, bienestar colectivo).
Objetivo Específico 1: Diagnosticar el contexto socioeconómico y organizativo del barrio Niña Ceci, identificando las dinámicas comunitarias y los proyectos desarrollados por la JAC entre 2022 y 2024.	Contexto Socioeconómico y Comunitario Estructura Organizativa de la JAC Participación Ciudadana	- Composición demográfica y niveles de bienestar. - Cohesión vecinal y redes de apoyo. - Funcionamiento interno, toma de decisiones y roles de liderazgo. - Iniciativas de desarrollo social y económico local.
Objetivo Específico 2: Examinar la aplicación de las herramientas establecidas por	Marco Normativo y Legal Gestión y	- Aplicación de mecanismos de rendición de cuentas. - Formación normativa y

la Ley 2166 de 2021 y el Decreto 1501 de 2023, valorando su impacto en la gestión y transparencia de la JAC.	Transparencia Organizativa	conocimiento jurídico. - Equidad de género y participación en cargos directivos. - Adaptación normativa al contexto fronterizo.
Objetivo Específico 3: Interpretar los factores sociales, económicos, organizativos y contextuales que inciden en la participación comunitaria y el liderazgo local, reconociendo su papel en la consolidación del desarrollo territorial.	Factores Sociales, Económicos y Organizativos Liderazgo Comunitario y Desarrollo Local Contexto Fronterizo y Dinámicas Territoriales	- Condiciones sociales (género, edad, migración, redes solidarias). - Factores económicos (empleo, recursos, emprendimientos). - Estilos de liderazgo (colectivo, solidario, innovador). - Contexto de frontera (movilidad, interculturalidad, cooperación transfronteriza).

Nota. Elaboración propia del autor.

Análisis de datos

El análisis de la información obtenida a lo largo de la investigación fue, más que un procedimiento técnico, un proceso de interpretación viva, donde las voces de los participantes se convirtieron en el centro de la reflexión. A partir de las entrevistas, los grupos focales y la revisión documental, se buscaron no solo respuestas, sino significados: aquello que los datos dicen entre líneas, lo que se siente en las pausas y se entiende en los silencios. Cada paso del análisis fue una oportunidad para volver a escuchar, repensar y comprender el sentido profundo de la participación comunitaria en el barrio Niña Ceci.

Análisis de contenido

La primera fase consistió en clasificar, codificar y organizar todos los datos reunidos. Durante el trabajo de campo, se generaron nuevas subcategorías que fueron combinadas con las categorías temáticas previamente establecidas, se trató de un ejercicio que implicaba una lectura continua y un contraste entre lo expresado por los participantes, los

documentos analizados y las observaciones del propio investigador. Durante esta etapa se detectaron patrones, tensiones, contradicciones y aprendizajes que evidenciaron la complejidad de la acción comunal y su efecto en el desarrollo local y la participación de los ciudadanos.

El análisis no siguió una línea recta, se volvieron a leer entrevistas, se cotejaron declaraciones y se examinaron partes de actas comunitarias para garantizar la coherencia en la interpretación. En numerosas ocasiones, una idea aparecía de maneras diferentes y esos matices fueron los más significativos, ya que mostraban la manera en que los individuos viven el liderazgo, la cooperación y la organización desde distintos puntos de vista.

Triangulación de datos

Posteriormente, se realizó la triangulación de los hallazgos obtenidos a través de las diferentes técnicas: entrevistas, grupos focales y análisis documental. Este paso no se concibió como un requisito metodológico, sino como un ejercicio de diálogo entre las distintas voces y registros. Al contrastar los relatos individuales con los documentos y las conversaciones colectivas, la información comenzó a adquirir una profundidad mayor, mostrando coincidencias, disensos y aprendizajes compartidos.

Esta triangulación permitió construir una comprensión más amplia del fenómeno, reconociendo que la realidad social no se explica desde una sola perspectiva, sino desde la suma de experiencias, emociones y contextos. En varios momentos, al volver sobre los testimonios, fue posible reinterpretar lo dicho a la luz de nuevos sentidos, lo que enriqueció el análisis y fortaleció la validez del estudio.

Interpretación de resultados

Finalmente, los resultados fueron interpretados a partir del marco teórico sobre participación comunitaria y desarrollo local en territorios fronterizos. Esta fase demandó más que una simple lectura de los datos; requirió un análisis crítico sobre lo que las conclusiones

implican para la acción, la política y la comunidad, la interpretación ayudó a entender que la Junta de Acción Comunal del barrio Niña Ceci no solo planifica acciones o proyectos, sino también establece relaciones, confianza y un sentido de pertenencia en un entorno lleno de desafíos.

Este procedimiento produjo recomendaciones y directrices concretas para fortalecer la acción comunitaria, enfatizando la importancia de promover lugares de capacitación, cooperación entre entidades e intercambios generacionales, pero, más allá de los resultados, quedó claro algo fundamental: que el liderazgo local y la corresponsabilidad ciudadana son las verdaderas fuerzas que mantienen unida a la comunidad, recordando que la transformación social no empieza en los grandes planes, sino en los pequeños gestos de organización y compromiso que nacen desde el barrio.

Tabla 3

Guía del análisis de datos

Procedimiento	Descripción
Codificación y categorización de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Codificación abierta y axial, categorización de temas y subtemas. • Identificación de patrones en los datos, asignación de códigos a segmentos de información relevante, agrupación de códigos en categorías y subcategorías.
Análisis temático	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de temas recurrentes, análisis de relaciones y conexiones entre temas, identificación de variabilidad dentro de los temas. • Análisis de contenido, desarrollo de árboles de codificación, elaboración de mapas conceptuales para representar la estructura temática.
Triangulación de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Validación de resultados a través de múltiples fuentes y métodos, identificación de convergencias y divergencias. • Comparación y contrastación de resultados de diferentes técnicas y fuentes, evaluación de la consistencia y coherencia de los hallazgos.

Interpretación de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de tendencias, explicación de hallazgos, formulación de conclusiones respaldadas por los datos.
Elaboración de recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de implicaciones prácticas de los hallazgos, formulación de recomendaciones basadas en evidencia. • Síntesis de hallazgos clave, identificación de áreas de mejora o intervención, elaboración de recomendaciones concretas y factibles.

Nota. Elaboración propia del autor.

Los resultados de este estudio se ven afectados por ciertas restricciones metodológicas. El acceso limitado a los archivos y documentos históricos completos sobre las acciones de la Junta de Acción Comunal (JAC) y las transformaciones que ocurrieron en el barrio durante los años analizados fue uno de los obstáculos más importantes. Esta falta podría haber restringido el entendimiento del fenómeno analizado de manera completamente integral. No obstante, el uso de diferentes fuentes y métodos para recolectar información, como entrevistas, grupos focales y revisión de documentos, posibilitó la reducción parcial de estas limitaciones, lo que a su vez robusteció la validez y coherencia de los hallazgos.

Por otro lado, se presentaron algunas limitaciones en cuanto a la participación de los residentes. En ciertas situaciones, la disponibilidad de declaraciones se vio reducida porque varios integrantes de la comunidad no estaban dispuestos a participar en los grupos focales o entrevistas. Además, el sesgo que forma parte de las percepciones individuales de los participantes constituye otra restricción significativa, pues sus perspectivas pueden estar influenciadas por experiencias anteriores o posiciones específicas y afectar así la interpretación de los hallazgos, no obstante, se manejaron estas voces con rigor y respeto, teniendo en cuenta que cada historia ofrece un valioso pedazo para entender la complejidad social y humana del proceso comunitario en el barrio Niña Ceci.

Capítulo IV - Contextualización

Contextualización: Origen del barrio Niña Ceci, organización comunitaria y lucha por el territorio

El barrio Niña Ceci, ubicado en la Comuna 8 de Cúcuta, Norte de Santander, es — cómo decirlo— un ejemplo vivo de cómo la gente, cuando se une, puede darle forma, sentido y alma a un lugar que nació casi de la nada. Fundado en 1975, su historia se entrelaza con el esfuerzo y la visión de Ernestina Contreras de Moreno, una mujer que los vecinos más antiguos recuerdan con un afecto que todavía se nota en sus palabras. Dicen que fue ella quien, con una mezcla de coraje, esperanza y algo de terquedad también, encabezó la ocupación y repartición de los terrenos ejidales que alguna vez donó Juana Rangel de Cuéllar. Desde entonces, lo que empezó como un asentamiento improvisado fue, poco a poco, convirtiéndose en una comunidad con identidad, raíces y una memoria que no se ha perdido del todo. En los relatos escuchados durante el trabajo de campo, muchos habitantes recordaron esa época como una mezcla de miedo e ilusión: “no teníamos calles, pero sí ganas de quedarnos”, me dijo una de las fundadoras, mientras me mostraba unas fotografías algo amarillentas por el tiempo.

En medio de un crecimiento urbano desordenado —tan común en las ciudades latinoamericanas de la segunda mitad del siglo XX— los primeros pobladores de Niña Ceci enfrentaron el enorme reto de asentarse en un terreno casi vacío, sin vías, sin servicios, lleno de tunas y cujíes (La Opinión, 2021). Este proceso de fundación refleja, como sostiene Moreno (2014), las dinámicas de participación barrial donde la urgencia por conseguir vivienda se convierte en el motor de la acción colectiva. Fue esa necesidad la que empujó a las familias a organizarse, a negociar con las autoridades, a abrir caminos —literalmente— hacia los servicios básicos. Aunque el contexto era adverso, la organización vecinal se volvió la manera más digna, y quizá la única, de resistir y construir un futuro con las propias manos.

La formación del barrio estuvo marcada, además, por un esfuerzo comunitario encabezado por Contreras, quien organizó la venta de lotes por 40.000 pesos. A decir verdad, este sistema informal, casi artesanal y profundamente humano, permitió asignar terrenos a cerca de 800 familias. Bastaba con una carta extrajudicial, la cédula y el compromiso de pago. Ese gesto simple cimentó una cultura de solidaridad vecinal que, según dicen algunos mayores, “valía más que cualquier escritura”.

La topografía del sector fue trazada con la ayuda de Pedro Valenzuela, un topógrafo departamental que marcó las calles y avenidas, dando forma al primer boceto de lo que más tarde sería un barrio organizado (La Opinión, 2021). Aún hoy, los líderes actuales mencionan su nombre en las reuniones, como si aquel acto de medir y trazar hubiera sido una semilla de orden en medio del caos. Allí comenzó a gestarse lo que después sería el papel central de la Junta de Acción Comunal (JAC), esa figura que desde los años cincuenta ha servido para canalizar la participación ciudadana, gestionar recursos y dar legitimidad a los asentamientos populares (Moreno, 2014).

El vecindario se llama "Niña Ceci" en conmemoración a Cecilia Caballero de López, que fue primera dama entre 1974 y 1978 y esposa de Alfonso López Michelsen, los adultos mayores sostienen que en una reunión del 7 de agosto de 1975 se tomó la decisión. El apodo "Niña", que se usa mucho en la costa caribeña, es una forma cariñosa y respetuosa de referirse a alguien (La Opinión, 2021). Ese simple acto de escoger un nombre no solo le dio identidad al nuevo asentamiento, sino que también reveló el deseo de sus habitantes de integrarse a la red urbana de Cúcuta y dejar de ser "los que están allá arriba" para volverse parte de la ciudad

Las casas iniciales se construyeron con los recursos disponibles: costales, madera, trozos de zinc y, ante todo, el anhelo de quedarse. Eran épocas duras, caracterizadas por el esfuerzo y la falta de recursos. No obstante, se lograron progresos que hoy se muestran con orgullo gracias a la organización comunitaria encabezada por Rafael Valbuena y Ernestina Contreras, el primer presidente de la JAC. Cada progreso, aunque mínimo, evidenció que la unidad entre los vecinos superaba a las carencias.

Después de marchas, encuentros y largas pláticas con los funcionarios, el barrio logró que se establecieran los servicios de acueducto y alcantarillado durante la década de 1980 (La Opinión, 2021). Esa hazaña se cuenta en los documentos revisados con un tono esperanzador, casi heroico, como si cada poste y cada tubo fueran victorias colectivas. Aunque no se han evitado las dificultades, estas mejoras manifiestan la función activa que tienen las JAC como intermediarias entre el Estado y la comunidad. Por un tiempo Niña Ceci fue erróneamente estigmatizada como una "zona roja", lo que dejó marcas simbólicas que todavía perduran.

La participación a nivel de barrio, basada en la cooperación y la solidaridad, puede generar oportunidades incluso cuando las instituciones han dejado de hacerlo, como se demuestra con el nacimiento de Niña Ceci. Sin embargo, las entrevistas revelaron que no todo fue o es armonía: ciertas personas mencionaron conflictos internos, dependencia de ciertos líderes y desconfianza en la política, como advierte Moreno (2014), estos procesos, aunque bien intencionados, pueden terminar reproduciendo viejas formas de clientelismo sin que nadie lo note del todo.

En ese sentido, Niña Ceci no solo constituye un testimonio de resiliencia comunitaria, sino también un espejo donde se reflejan los desafíos históricos de las JAC en su búsqueda de autonomía y legitimidad. El barrio, con sus luces y sus sombras, sigue siendo una lección viva de cómo la comunidad —cuando se lo propone— puede inventarse a sí misma, aunque cometa errores en el intento.

Juntas de Acción Comunal

Las Juntas de Acción Comunal (JAC) son asociaciones sin ánimo de lucro que existen en casi todos los rincones del país. Están formadas por vecinos y vecinas que, sin esperar pago alguno, deciden organizarse para mejorar su entorno, resolver problemas y mantener vivo el sentido de comunidad. En mis recorridos por distintas regiones he podido constatar algo que se repite: para mucha gente, la JAC es el primer espacio donde

realmente sienten que su voz cuenta, donde la participación no es una palabra bonita, sino un acto cotidiano.

Estas organizaciones gestionan proyectos, buscan recursos y articulan esfuerzos para atender las necesidades colectivas, desde la reparación de una calle hasta la organización de una jornada cultural. También promueven la participación en las decisiones del barrio y ejercen control social sobre las instituciones, intentando que la transparencia no se quede solo en el discurso. Pero más allá de los procedimientos, las JAC son, en el fondo, un tejido humano. Son el lugar donde la palabra circula, donde la confianza se prueba en cada reunión y donde la solidaridad se traduce en acciones concretas, esas que sostienen el día a día del territorio.

Como lo señalan Sánchez et al. (2018), estas organizaciones enfrentan retos que parecen no acabarse: poco apoyo estatal, politización de sus liderazgos y falta de formación técnica para gestionar proyectos. Y, sin embargo, a pesar de todo, siguen siendo fundamentales. En medio de la escasez y la burocracia, la autogestión y la cooperación les permiten mantener viva una ciudadanía que no se rinde, que sigue creyendo que el cambio empieza desde lo local, desde el trabajo con el otro y desde el compromiso con el lugar que se habita.

Orígenes de las Juntas de Acción Comunal en Colombia

La participación barrial puede comprenderse como una respuesta histórica a la necesidad de organización social frente a los desafíos locales. Surgió del impulso comunitario por establecer vínculos con los sectores público y privado para gestionar soluciones a problemas cotidianos. En distintos barrios del país, este espíritu organizativo se manifestó en la creación de comités vecinales y grupos de ayuda mutua, donde la cooperación reemplazó la espera por la acción institucional.

En mi recorrido por archivos locales y testimonios orales, encontré que esta forma de participación fue, en muchos casos, el punto de partida para transformar asentamientos informales en comunidades con identidad y estructura. Su propósito ha sido claro desde el

inicio: gestionar intervenciones ante problemáticas concretas, especialmente en temas de vivienda, servicios públicos, infraestructura vial y centros educativos. Esta dinámica de organización barrial configura formas de acción política tanto endógenas como exógenas en las comunidades, al tiempo que fomenta la operatividad barrial a través de la solidaridad vecinal (Moreno, 2014). El barrio Niña Ceci en Cúcuta es un ejemplo de eso. En la década de 1970, los habitantes, dirigidos por Cecilia Delgado, se unieron para regularizar su asentamiento y administrar servicios esenciales. Esto muestra el rol que tiene la acción comunitaria en la solución de problemas urbanos (La Opinión, 2021).

En Colombia, las Juntas de Acción Comunal (JAC) nacieron de los procesos comunitarios que ocurrieron en la mitad del siglo XX, cuando el bipartidismo era violento y se necesitaba reforzar el tejido social tanto en áreas urbanas como rurales, la Ley 19 de 1958, promulgada en el gobierno de Alberto Lleras Camargo en el contexto del Frente Nacional, está estrechamente relacionada con su origen. Aunque no estableció oficialmente las JAC, sí las reconoció como entidades básicas orientadas a fomentar la participación de la comunidad y el progreso local.

Esta ley las incluyó en el sector público, ofreciéndoles un espacio institucional favorable para su crecimiento y establecimiento. Esta legislación fue una respuesta a acciones colectivas anteriores, como las juntas de vecinos y las asociaciones cívicas, que tenían el objetivo de cubrir necesidades fundamentales (educación, servicios públicos e infraestructura) en comunidades que el Estado había marginado. Los Centros Cívicos se han transformado en JAC, lo que muestra una modificación en la manera de organización y participación ciudadana en la vida pública, ajustándose a las recientes circunstancias sociales y políticas del país (Moreno, 2014).

La creación de las JAC en Colombia se ve afectada por dos sucesos que convergen: uno de tipo nacional y el otro internacional. El primero, se sitúa en el marco de la Guerra Fría. En ese periodo, con el objetivo de contrarrestar la influencia del comunismo en América Latina, Estados Unidos impulsó la intervención social a través de comunidades organizadas. Esta perspectiva se refleja en el informe de Caroline Ware (1959) asesora

técnica de la Organización de los Estados Americanos (OEA) quien examinó las acciones comunitarias realizadas en Bogotá. El segundo, fenómeno responde a una dinámica interna de continuidad del pensamiento partidario, tanto liberal como conservador, en el marco de la constitución del Frente Nacional. surgió una iniciativa estatal de intervención comunitaria que, si bien sentó las bases de la participación ciudadana organizada, también propició dinámicas ambiguas: la consolidación del clientelismo, el intercambio de favores políticos y el fortalecimiento de figuras locales de poder. En mis lecturas y conversaciones con antiguos líderes comunales, muchos coinciden en que fue una época de oportunidades y dependencias al mismo tiempo; las JAC nacían con entusiasmo, pero a menudo bajo la sombra de intereses partidistas.

Las Juntas de Acción Comunal (JAC) experimentaron un importante crecimiento en las décadas de 1960 y 1970, en particular en áreas rurales. En esos lugares, se convirtieron en herramientas esenciales para el desarrollo y la planificación a nivel comunitario. El padre Rafael García Herreros, por medio del programa Minuto de Dios, impulsó el fortalecimiento de las comunidades a través de iniciativas para mejorar los barrios y proyectos en conjunto. Su visión posibilitó la consolidación de las JAC como auténticos puentes entre la ciudadanía y el Estado, lo que hizo más fácil el diálogo social, la administración de recursos y el fortalecimiento de relaciones solidarias en las distintas regiones.

No obstante, con el aumento del conflicto armado interno y la violencia política, así como el narcotráfico en las décadas de 1980 y 1990, la operatividad de gran parte de estas organizaciones se vio perjudicada. En este período, se notó la persecución de los líderes comunales, el desplazamiento forzado en áreas rurales y la cooptación de las juntas por actores armados. Todo esto debilitó considerablemente los procesos de autogestión y el entramado organizativo que las comunidades habían establecido durante años.

Evolución y Actualización Normativa de las Juntas de Acción Comunal (1986-2021)

El reconocimiento jurídico de las Juntas de Acción Comunal (JAC) tuvo un momento importante con la Ley 11 de 1986. El Estado permitió la participación de estas juntas como

actores legítimos en la ejecución de trabajos y servicios a nivel local al permitir que las municipalidades firmaran convenios con entidades comunitarias reconocidas (artículo 22). Esta formalización, aunque difícil, fue un procedimiento que se hacía necesario: se realizó en una nación que sufría de desigualdad, desconfianza institucional y violencia. Sin embargo, para muchos líderes de la comunidad, ese momento fue cuando "la comunidad empezó a tener voz", cuando la acción colectiva dejó de ser considerada informal y obtuvo apoyo legal.

Los procesos de planeación local y de participación ciudadana fueron potenciados con la Ley 743 del 2002 y su reglamento, el Decreto 2350 del 2003, que también incorporó a las JAC. Esta norma contenía instrumentos como la votación democrática de dignatarios, la exigencia de transparencia en la administración de recursos y los encuentros comunitarios. En la práctica, deseaba que las juntas no dependieran de favores políticos y funcionaran como verdaderos espacios de autogestión a nivel comunitario. Asimismo, corroboró su función como instrumentos de democracia participativa, en línea con los principios de descentralización establecidos por la Constitución del 91.

Ya en el siglo XXI, las JAC empezaron a experimentar un periodo de contrastes. Por un lado, fueron reconocidas como estructuras importantes para la reconciliación y el desarrollo territorial, particularmente después de que se firmara el Acuerdo de Paz en 2016. Sin embargo, continuaron lidiando con problemas antiguos: el clientelismo, la escasa implicación de la comunidad y la falta de conocimiento de la ley, como lo señalaron Sánchez (2012) y Hernández et al. (2010), en palabras de varios líderes entrevistados, "la ley nos provee herramientas; no obstante, adquirir la habilidad para emplearlas nos lleva años".

En áreas de frontera, como Cúcuta, estos problemas se hicieron aún más evidentes. La presencia intermitente de actores armados, la migración venezolana y el desempleo modificaron los procesos comunitarios y desafiaron la habilidad de organización de las juntas. No obstante, la solidaridad otra vez se convirtió en su mayor fortaleza, es posible notar la forma en que los residentes de Niña Ceci consiguen subsistir, incluso en condiciones difíciles, al escucharlos: "Lo que no tenemos en dinero lo tenemos en unión

aquí", me dijo una vecina; con esta corta oración, resumió lo que los documentos no logran expresar completamente.

La promulgación de la Ley 2166 de 2021, también llamada "Ley de Acción Comunal", fue otro avance significativo. Esta norma contempla la modernización de la estructura organizativa de las juntas y la creación del Registro Único Nacional de Organismos Comunales (RUNOC), lo que les brinda mejor reconocimiento legal y acceso a recursos públicos, con el fin de disminuir las desigualdades que han existido tradicionalmente en lo que respecta a la participación y la educación, también promovió la igualdad de género, el desarrollo de líderes y la colaboración con los planes locales de desarrollo.

Diversos líderes de Cúcuta que fueron entrevistados admitieron que la ley provocó modificaciones significativas, especialmente en lo referente a la formalización de proyectos y a la visibilidad de sus trabajos. No obstante, también reconocieron que la puesta en marcha no ha sido homogénea, especialmente por la escasez de soporte técnico y lo complicado del contexto fronterizo, en el fondo, esta situación refleja una paradoja que atraviesa toda la historia de la acción comunal: la distancia entre la norma y la práctica, entre lo que se escribe en el papel y lo que realmente se vive en los barrios.

Funciones y Objetivos de las Juntas de Acción Comunal

Las Juntas de Acción Comunal (JAC) desempeñan un papel fundamental en el desarrollo local, al actuar como intermediarias entre las comunidades y el Estado, facilitando la comunicación y la ejecución de políticas públicas en el territorio (Sánchez, 2014). En mis recorridos por diferentes barrios pude darme cuenta de algo que se repite casi siempre: las Juntas de Acción Comunal funcionan como verdaderos puentes de confianza. Son ese enlace entre la gente y las instituciones, entre lo que se necesita y lo que se puede hacer. Tienen la capacidad de traducir las inquietudes de los vecinos en propuestas concretas y, al mismo tiempo, de explicar las respuestas o decisiones institucionales de una forma cercana, comprensible.

Las JAC desempeñan un rol crucial en el ámbito político. Con el objetivo de que las decisiones se realicen con transparencia y realmente respondan a las prioridades del barrio, intervienen en la formulación, seguimiento y evaluación de políticas locales. Algunas de sus tareas más destacadas incluyen la administración de proyectos encaminados a elevar el nivel de vida desde la pavimentación de vías y la construcción de acueductos hasta el establecimiento de áreas para actividades deportivas y culturales, junto con la coordinación de capacitaciones y talleres que potencian las capacidades individuales y el trabajo en equipo (López-De Castro et al., 2021; Sánchez y Vargas, 2017).

Asimismo, las JAC fomentan el crecimiento local desde la base, detectando las necesidades más apremiantes, elaborando proyectos y administrando recursos frente a entidades públicas o privadas. No obstante, su función no se limita a la gestión: son agentes de cambio social, fomentadores de participación y convivencia, impulsores discretos de una ciudadanía más equitativa y solidaria (Sánchez, 2014). Como López-De Castro et al. (2021) subrayan, estas juntas son capaces de establecer redes de gobernanza que refuerzan los lazos entre el Estado y la comunidad. La cara visible de la institucionalidad es en numerosas ocasiones el único rostro, pero también es la voz más genuina de la comunidad que lucha, sugiere y se organiza.

Su rol en la armonía de la comunidad es otro elemento relevante. Las JAC median en disputas, promueven la integración social y coordinan eventos culturales, recreativos y deportivos que robustecen los vínculos entre vecinos y contribuyen a conservar la cohesión y disminuir las tensiones en las áreas.

Estructura Organizativa de las Juntas de Acción Comunal

La estructura de las Juntas de Acción Comunal (JAC) en Colombia, definida por la Ley 743 de 2002 y el Decreto 2350 de 2003, nació con la intención de que las comunidades pudieran organizarse y decidir por sí mismas sobre lo que necesitan. Más allá de los artículos y decretos, lo que esta estructura busca es algo profundamente humano: garantizar que las voces del barrio tengan peso, que las decisiones no se tomen desde un

escritorio lejano, sino desde las propias calles y esquinas donde la vida comunitaria se construye día a día.

En el centro de esa organización está la Asamblea General, el espacio donde todo ocurre. Allí se reúnen los vecinos, se debaten los proyectos, se revisan los presupuestos, se eligen los representantes y, sobre todo, se conversa. Es, en esencia, el corazón de la acción comunal, donde se mezclan lo técnico y lo cotidiano, lo normativo y lo emocional.

Recuerdo que en varias asambleas a las que tuve la oportunidad de asistir, lo que se sentía no era un ambiente de trámite o formalidad, sino algo mucho más humano: una mezcla de diálogo, desacuerdos, risas y, a veces, cansancio. Había quienes llegaban con propuestas muy elaboradas y otros que simplemente hablaban “desde lo vivido”, con palabras sencillas pero cargadas de sentido. Entre todo ese ir y venir de opiniones, se formaba una dinámica viva, un poco desordenada quizá, pero genuina, de esas que solo se dan cuando la gente realmente se apropia del espacio.

Recuerdo una noche en específico, con sillas de plástico, café caliente y un ventilador que no era capaz de mover el aire cálido del salón comunal. La reunión duró varias horas; aunque no se llegó a un acuerdo total al final, se sintió un sentido de comunidad y pertenencia. En esos momentos, uno comprende que las JAC no solo se crean para validar proyectos o firmar actas, sino que son el corazón del barrio: el sitio en el que la palabra se convierte en un puente y donde simplemente reunirse sostiene la noción de que los vecinos rigen el territorio entre sí, cara a cara, palabra por palabra.

El papel de la Junta Directiva como entidad ejecutiva es coordinar y poner en práctica las decisiones que la Asamblea ha aprobado, está compuesta por líderes comunitarios que fueron seleccionados de forma democrática para desempeñar roles como presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y otros puestos determinados en el estatuto interno de cada JAC. Estos líderes tienen la responsabilidad de supervisar proyectos y garantizar que se alcancen los objetivos fijados, además de representar a la comunidad frente a las autoridades locales. "Ser miembro de la dirección no es dar instrucciones, sino

aprender a servir", dijo un líder que fue entrevistado, esta frase resume el espíritu colaborativo de estas organizaciones.

Por lo general la Asamblea General es el lugar donde se realiza el proceso de elegir a los líderes comunales. En este espacio, los miembros pueden votar por sus candidatos favoritos o postularse ellos mismos como candidatos. Estos procesos son transparentes y democráticos. De acuerdo con la normativa vigente, estos procesos están regidos por principios de participación, pluralismo y equidad. La duración de la gestión de la Junta Directiva suele ser de cuatro años. Puede haber reelección, siempre que ocurra dentro del marco legal y que la Asamblea General lo apoye.

Por otra parte, los Comités Temáticos o de Trabajo son grupos especializados que se constituyen según las necesidades de la comunidad, como son la seguridad, la salud, el medioambiente y la educación. Estos comités organizan y ejecutan acciones concretas en sus respectivas áreas, promoviendo la implicación de los residentes que estén interesados y fortaleciendo la capacidad de la JAC para abordar problemas específicos.

Esta organización, que combina áreas de liderazgo ejecutivo, toma de decisiones grupales y trabajo especializado, permite que las Juntas de Acción Comunal (JAC) vinculen las demandas ciudadanas con las políticas públicas, fortaleciendo su papel como componentes fundamentales en el desarrollo local. Esta articulación, en términos prácticos, significa que las comunidades pueden dialogar con las instituciones, gestionar los recursos y proteger sus prioridades.

No obstante, el éxito de este modelo está muy influenciado por la intervención activa de la comunidad, el conocimiento normativo de sus líderes y su habilidad para manejarse en contextos sociales y políticos difíciles. En situaciones como la de Cúcuta, estas variables se tornan cruciales: los recursos son escasos, la frontera establece dinámicas cambiantes y los liderazgos necesitan adaptarse de manera continua. Aun así, la persistencia de las JAC demuestra que la organización comunitaria sigue siendo una de las formas más sólidas de sostener la vida colectiva y de ejercer ciudadanía en medio de la incertidumbre

Escalera de la participación.

Este es un modelo publicado por Sherry Arnstein (1969), este describe los niveles de participación que pueden existir en un proceso de toma de decisiones. Incorpora varios grados de poder que pueden tener los ciudadanos para influir en la toma de decisiones. Los 8 peldaños se agrupan en tres categorías: no participación, participación simbólica y poder ciudadano.

Tabla 4

Escalera de la participación

Peldaño	Descripción	Categoría
Manipulación	Los ciudadanos son "educados" o manipulados para aceptar decisiones ya tomadas, sin influencia real.	No participación
Terapia	Se involucra a los ciudadanos para cambiar sus actitudes, no para darles poder. Sus opiniones no influyen.	No participación
Información	Los ciudadanos reciben información, pero sin oportunidad de influir (flujo unidireccional).	Participación simbólica
Consulta	Se solicita la opinión de los ciudadanos (encuestas, foros), pero no hay garantía de que se considere.	Participación simbólica
Conciliación	Los ciudadanos tienen influencia limitada, participando en comités, pero el poder real sigue con las autoridades.	Participación simbólica

Asociación	Los ciudadanos y autoridades comparten responsabilidades mediante negociaciones o acuerdos.	Poder ciudadano
Delegación de poder	Los ciudadanos tienen autoridad significativa en aspectos específicos, aunque con cierto control de las autoridades.	Poder ciudadano
Control ciudadano	Los ciudadanos tienen control total sobre las decisiones y recursos, sin intermediarios.	Poder ciudadano

Nota. Elaboración propia con base en Arnstein (1969).

Tipos de participación ciudadana

La tipología de Velásquez y González, (2003), clasifica las prácticas participativas mediante el cruce de dos variables: la caracterización de los actores participantes (especialmente la fortaleza de sus identidades colectivas) y los rasgos del entorno político-institucional (favorable o desfavorable). Esta tipología, aplicada al contexto de las Juntas de Acción Comunal (JAC) en Colombia, permite entender cómo las dinámicas de participación varían en función de las condiciones sociales y políticas, y su relación con el Estado.

Tabla 5

Tipos de participación ciudadana

	Entorno político favorable	Entorno político desfavorable
<i>Identidad social fuerte</i>	Participación sustantiva	Participación reivindicativa y/o Contestataria
<i>Identidad social débil</i>	Participación formal y/o instrumental	No participación (clientelismo/autoritarismo)

Nota. Elaboración de Velásquez (2003)

Conexión con la Escalera de Arnstein

La tipología complementa la escalera de Arnstein al considerar no solo el grado de poder, sino también las dinámicas sociales y políticas específicas.

- La participación sustantiva equivale a los peldaños de "asociación" o "control ciudadano" de Arnstein.
- La participación formal/instrumental se alinea con "información" o "consulta".
- La participación reivindicativa puede relacionarse con "conciliación" o "asociación" cuando deriva en negociación.
- La ausencia de participación corresponde a "manipulación" o "terapia" en contextos de control estatal.

Pertinencia con las Juntas de Acción Comunal (JAC)

La tipología propuesta por Velásquez y González (2003) sigue siendo una herramienta muy útil para comprender el papel que cumplen las Juntas de Acción Comunal (JAC) en Colombia. En la práctica, esta clasificación permite ver que no todas las juntas viven la participación de la misma manera; su fuerza depende tanto de su capacidad de organización, es decir, de cómo logran consolidar una identidad colectiva, como del tipo de apoyo que reciben del entorno institucional. En mis conversaciones con líderes comunales, esta idea se vuelve evidente, hay barrios donde la JAC se siente viva y autónoma, y otros donde apenas sobrevive entre el cansancio y la falta de respaldo.

Indudablemente, la participación sustantiva es la más anhelada. Sucede cuando las JAC tienen la capacidad de liderar proyectos con auténtica autonomía y colaborar con las instituciones sin sacrificar su independencia. He observado casos de este tipo en vecindarios donde los presupuestos participativos han hecho posible la construcción de obras que las personas consideran propias, ya que surgieron de sus propias decisiones.

La **participación formal o instrumental**, en cambio, es la más común. En este caso, las juntas son llamadas solo para cumplir con un requisito legal o firmar un acta, pero

no tienen incidencia real. Muchos dirigentes lo describen con resignación: “nos invitan a la foto, no a la planeación”.

Luego está la **participación reivindicativa**, que aparece cuando la comunidad se organiza para exigir derechos ante un Estado ausente o indiferente. En zonas rurales y periféricas, esta forma de participación es casi la única posible: marchas, peticiones y mingas para conseguir lo básico, como agua o energía.

Finalmente, existe la **ausencia de participación**, quizá la más preocupante. Sucede cuando la desconfianza o la falta de liderazgo desarticulan a la comunidad. En estos contextos, las JAC pierden relevancia y el sentido colectivo se debilita, dejando un vacío que suele llenarse con la apatía o con el control de actores externos.

En conjunto, esta tipología no solo describe grados de participación, sino también los dilemas cotidianos que enfrentan las JAC: entre la autonomía y la dependencia, entre la voz propia y el silencio impuesto.

Desarrollo local y liderazgo comunitario

El desarrollo local, concebido como un proceso que impulsa el bienestar económico, social y cultural de las comunidades en sus territorios, encuentra un sustento teórico robusto en los aportes de Manfred Max-Neef, Amartya Sen, y la perspectiva del liderazgo comunitario propuesta por (Vera y Romero, 2022). Max-Neef, a través de su propuesta del Desarrollo a Escala Humana, sostiene que el verdadero desarrollo no debería medirse por la cantidad de dinero o infraestructura, sino por la capacidad de las personas para satisfacer sus necesidades fundamentales: la subsistencia, la protección, el afecto, el entendimiento, la participación, la creación, el ocio, la identidad y la libertad. En las conversaciones de campo esta idea aparecía, sin mencionarse con teorías, en frases muy sencillas pero poderosas. Una líder del barrio Niña Ceci lo expresó claramente: "No se trata de tener más, sino de vivir mejor juntos". Se reconoce una perspectiva profundamente humana del progreso detrás de esa afirmación, en la que lo cotidiano, lo colectivo y lo afectivo tienen tanto valor como lo material.

Este punto de vista enfatiza la implicación de la comunidad y el descubrimiento de soluciones que vengan desde el mismo territorio, como indica Max-Neef (1993), promueve un desarrollo endógeno y sostenible que se basa en los recursos locales y considera las limitaciones ecológicas. Siguiendo esa lógica, el desarrollo no proviene de fuentes externas, sino que se construye sobre la experiencia compartida y sobre los saberes y las prácticas que son considerados por la comunidad como propios.

Por otra parte, Amartya Sen (1999) amplía esta perspectiva con su enfoque de las capacidades, que define el desarrollo como la ampliación de las oportunidades y libertades humanas para que cada individuo pueda vivir a su manera. Desde este punto de vista, el bienestar no se determina únicamente a través de cifras o ingresos, sino también por la capacidad de ser, actuar y participar. Sen sostiene que ejemplos concretos de una vida digna son tener buena salud, recibir educación y gozar de tiempo para participar o crear en la comunidad. Su propuesta invita a considerar la igualdad y la independencia como los cimientos de una democracia más humana, donde la libertad no sea un privilegio, sino un punto inicial.

Vera y Romero (2022) enfatizan de manera parecida, que el liderazgo en la comunidad juega un papel esencial en el avance a nivel local. Los líderes de la comunidad, en gran parte, son los motores callados del cambio. Esa idea se hizo evidente en cada testimonio durante las entrevistas: hombres y mujeres que asumen responsabilidades sin aguardar retribución alguna, impulsados por el convencimiento de servir y aportar al bienestar colectivo. Son ellos quienes, por medio de su propio ejemplo, motivan a los demás y orientan los procedimientos en grupo.

Para estos autores el desarrollo a nivel local debe entenderse como una red que entrelaza factores territoriales, organizativos y humanos. El liderazgo sirve como el hilo conductor que une todas esas dimensiones, lo que permite coordinar esfuerzos, cultivar la confianza y sostener las iniciativas comunitarias, es un tipo de liderazgo que no solo se encarga de gestionar proyectos, sino que además les da significado: estimula emociones, promueve aprendizajes y fortalece los vínculos sociales que apoyan el territorio.

Este tipo de liderazgo, que se encuentra en cada fase del proceso, desde el diagnóstico hasta la evaluación, impulsa una agenda compartida que fortalece la cooperación y la corresponsabilidad entre los participantes locales. Por lo tanto, el liderazgo comunitario se fortalece no solamente como un instrumento de gestión, sino también como un símbolo tangible del compromiso colectivo y de la aspiración conjunta de cambiar la realidad desde lo cotidiano, con los pies firmemente asentados en el territorio (Vera y Romero, 2022).

Pensar la participación y el liderazgo en un contexto fronterizo implica reconocer que las dinámicas sociales, culturales y políticas no se desarrollan en territorios cerrados, sino en espacios de tránsito, intercambio y conflicto simbólico, las fronteras no solo dividen, sino que también producen nuevas formas de ciudadanía y pertenencia. García Canclini (2020) sostiene que en las zonas de frontera “la identidad se vuelve híbrida y negociada, y la vida cotidiana se organiza entre la cooperación y la tensión” (p. 41). En el caso de Cúcuta, esta condición se expresa en la convivencia de poblaciones migrantes, retornadas y locales que, a través de la organización comunal, reconfiguran sus vínculos sociales. Tapia (2021) plantea que las fronteras funcionan como “laboratorios de gobernanza”, donde la acción comunitaria adquiere un sentido estratégico al suplir vacíos institucionales, desde esta mirada, la Junta de Acción Comunal no es solo una estructura administrativa, sino un actor territorial que ejerce micro gobernanza en medio de la movilidad humana y las asimetrías del Estado. Oslender (2022) complementa que la territorialidad fronteriza debe entenderse como una práctica social de resistencia, en la que las comunidades recrean el espacio no solo como límite geográfico, sino como escenario de esperanza. Bajo esta perspectiva, el liderazgo y la participación en la frontera se resignifican como procesos de mediación y cuidado: formas de gobernarse a sí mismas desde la cooperación solidaria y la reconstrucción del sentido común.

Capítulo V - Resultados

Escribir acerca de una comunidad es, de alguna manera, volver a escucharla. Eso sucedió en el barrio Niña Ceci, un área que, a pesar de ser pequeña en tamaño, tiene una historia llena de batallas silenciosas, actos cotidianos de colaboración y una forma única de concebir la vida fronteriza. Cada conversación, cada entrevista, ya sea en la puerta de un almacén o bajo un árbol, mostró una combinación de esperanza y fatiga que no suele aparecer en los documentos oficiales, pero que es, sin exagerar, el auténtico pulso del liderazgo comunitario.

La Junta de Acción Comunal (JAC) del barrio Niña Ceci es más que una organización administrativa establecida por la Ley 743 de 2002, y no se limita a ser un mero participante en los procedimientos institucionales locales. Es, principalmente, un lugar de socialización política en el que los individuos se reconocen, se contradicen, discuten y concuerdan entre ellos, aunque a veces lo hagan en medio de tensiones y silencios. La finalidad de esta investigación fue entender esas complejidades humanas, teniendo en cuenta que la participación no es únicamente un concepto, sino una vivencia situada en el tiempo y el espacio, que se distingue por emociones, desigualdades, recuerdos y expectativas a futuro.

La investigación se basa en una observación metodológica sencilla, pero profunda: la participación ciudadana supera las actas de asistencia y las reuniones formales cuando hay situaciones de vulnerabilidad. Se refleja en las palabras de aliento que intercambian aquellos que asumen la carga del vecindario, en la supervisión improvisada nocturna, en los favores entre vecinos y en las comisiones que se forman espontáneamente para solucionar problemas urgentes, las voces recogidas en las once entrevistas efectuadas, en las que lideresas, líderes, jóvenes y personas de la tercera edad expresaron —con una sinceridad que a veces emociona— lo que significa participar en un entorno caracterizado por la incertidumbre y la movilidad humana típica de las áreas fronterizas.

En este contexto, el enfoque cualitativo descriptivo adoptado no fue una mera decisión técnica; más bien, fue un posicionamiento ético para validar la legitimidad del conocimiento local y de la experiencia vivida. Siguiendo las ideas de Freire (1997), se concibió la investigación como un acto dialógico y humanizador, en el que escuchar se transforma en un compromiso epistemológico y a nivel político. Autores como Avritzer y Santos (2002) posibilitaron, al mismo tiempo, poner la participación en un contexto más extenso de pluralidad y democratización, enfatizando que las maneras de organización barrial son micro laboratorios de una democracia auténtica en numerosas ocasiones.

Durante el análisis, se incluyeron contribuciones de la perspectiva del desarrollo humano, sobre todo las de Sen (1999) y Max-Neef et al. (1993), quienes afirman que el progreso debe enfocarse en las libertades, necesidades esenciales y capacidades de los seres humanos. Fue fundamental este enfoque para comprender la acción comunal no solo como administración de proyectos, sino también como creadora de lazos emocionales, identidad colectiva y bienestar subjetivo.

La situación de Niña Ceci, que tiene lugar en Cúcuta, una ciudad de frontera marcada por la migración, el trabajo informal y la presencia cambiante de grupos armados, requiere un análisis contextual. La participación de las comunidades en las zonas periféricas adquiere características específicas, ya que se desarrolla en un entorno marcado por tensiones entre instituciones y por deficiencias históricas, como sostienen Límpez-De Castro et al. (2021) y Chasoy (2023). Esto concuerda con lo que varios participantes dijeron en campo, afirmando que la frontera es "un lugar que enseña y golpea a la vez", donde la comunidad tiene que aprender a cuidarse y reconstruirse todos los días.

La JAC de Niña Ceci ha pasado por procesos organizativos que integran lo formal y lo afectivo, como se pudo constatar a partir del análisis de documentos y de la conversación con las voces locales. Por un lado, hay una estructura que está regulada por la ley y respaldada por programas del gobierno; por otro lado, se mantienen métodos de autogestión fundamentados en la confianza y la solidaridad entre vecinos. Según han indicado autores como Muñoz y Mayor (2017), Sánchez (2014) y Valencia (2009), esta

doble lógica, tanto relacional como legal, es uno de los rasgos fundamentales de la acción comunal.

Un descubrimiento particularmente importante se centra en la función del liderazgo comunitario. Bass y Riggio (2018) contribuyen a entender la manera en que los líderes transformacionales afectan la motivación de grupo; sin embargo, en Niña Ceci esta reflexión se vuelve profundamente humana: los líderes locales no solo gestionan proyectos, sino que también asisten con dificultades, median disputas y apoyan emocionalmente a la comunidad. Algunos entrevistados (E3, E7) lo expresaron con claridad: “uno lidera porque quiere que el barrio no se caiga”, una frase que, aunque sencilla, revela que la participación es tanto una práctica política como un acto afectivo.

La investigación también dialoga con los aportes de la teoría crítica de la participación. Arnstein (1969), con su escalera de participación, permite identificar los niveles reales de incidencia comunitaria, mientras Peruzzotti (2024) y Castells (2017) ayudan a comprender los dilemas contemporáneos de la democracia en escenarios de desconfianza. En Niña Ceci estas tensiones se hacen evidentes cuando los líderes afirman que la institucionalidad escucha en ocasiones, pero no responde, o cuando la comunidad tiene la sensación de participar sin observar resultados concretos.

Finalmente, el trabajo identifica que el barrio tiene un carácter simbólico e histórico. La Niña Ceci, desde que fue establecida en la década de 1970 hasta ahora, ha pasado por etapas difíciles de ocupación, formalización y expansión urbana, manteniendo siempre el trabajo conjunto como eje, la memoria de líderes fundadores, como la de Ernestina Contreras de Moreno, aparece constantemente en los relatos para recordar que la comunidad es factible gracias a quienes no titubearon en organizarse incluso frente a circunstancias adversas (Valencia, 2009; La Opinión, 2021).

El propósito de esta introducción, con todos estos elementos, es definir el sentido profundo de la investigación: comprender cómo la acción comunitaria en un contexto fronterizo produce patrones de liderazgo, ciudadanía y progreso que no siempre reciben reconocimiento institucional; sin embargo, son los que mantienen la vida cotidiana de miles

de familias. Lo que aquí se analiza no es solamente un fenómeno social, sino también una manera de vivir en el territorio y resistir colectivamente. El propósito de este documento es ser un instrumento para valorar ese esfuerzo, rendirle homenaje y, si se puede, fortalecerlo.

Un territorio hecho de historias: primera mirada a Niña Ceci

Hablar del barrio Niña Ceci implica entrar en un territorio que no se deja reducir a mapas ni a estadísticas. Es, más bien, un entramado de historias cruzadas, de familias que han llegado con miedo y con esperanza, de vecinos que han ido levantando sus casas “a punta de pala y paciencia”, como expresó una de las personas entrevistadas (E1). Desde las primeras conversaciones sentí que el barrio no se cuenta solo desde los déficits, sino desde una mezcla extraña de orgullo, cansancio y terquedad por seguir estando aquí.

Los residentes de Niña Ceci describieron el lugar en varias entrevistas como un sitio “luchado” y “ganado a pulso”, donde cada mejora, sin importar cuán pequeña sea, ha sido producto de la organización de los vecinos. Esta manera de entender el territorio se relaciona con las lecturas acerca de la acción comunal en Colombia, que evidencian cómo los barrios populares han sido, a lo largo de la historia, lugares donde se ha construido ciudadanía desde una perspectiva inferior y por fuera de la institucionalidad más oficial (Moreno, 2014; Valencia, 2009). Una entrevistada dice que “el barrio fue hecho con las manos de cada uno” (E1) y no solo está recordando; también manifiesta su manera de comprender el desarrollo local como un proceso colectivo, y no simplemente una creación del Estado.

Los relatos reunidos reflejan un territorio que, al principio, era frágil y precario, pero sostenido por redes de apoyo no oficiales. Varios participantes recordaron las casas de madera de aquel entonces, los techos improvisados y las calles cubiertas de barro (E2, E3), aquí, esas imágenes, que podrían parecerse a las de otras zonas fronterizas, tienen matices: el vecino que presta herramientas, la olla comunitaria para alimentar a los que estaban “metidos todo el día en la construcción”, la rifa para adquirir materiales. Como plantea Kliksberg (2019), el llamado “capital social” no es una categoría abstracta, sino la

suma de estas prácticas cotidianas de ayuda mutua que, sin mucho ruido, sostienen la vida barrial.

De esta manera, Niña Ceci puede ser considerada un caso específico de lo que PNUD (2018, 2023) ha caracterizado como territorios que generan mecanismos de paz cotidiana y organización social a pesar de la desigualdad. No se trata de idealizar el vecindario, ni por asomo; las entrevistas también revelan el cansancio y la sensación de estar constantemente "remando contra la corriente" (E4). Sin embargo, hasta esas muestras de desgaste corroboran que la comunidad no es solamente un "beneficiario" de las políticas, sino también un agente que reflexiona, debate, se contradice y vuelve a levantarse.

Me daba la impresión de que Niña Ceci representaba lo que Escobar (2020) llama "políticas pluriversales": formas de vivir y decidir que no siempre se ajustan a los modelos tradicionales de democracia representativa, pero que, en realidad, apoyan la convivencia. Un vecino lo resumió de manera más sencilla: "Este barrio es familia y problema a la vez" (E5). Esta oración, simple y un poco ambigua, podría ser la puerta de entrada a todo este capítulo.

Así, la primera mirada a Niña Ceci revela un territorio hecho de historias que se entretajan: historias de llegada, de carencias y también de logros pequeños; historias de desconfianza hacia las instituciones y, a la vez, de confianza entre vecinos. Como advierte Velásquez y González (2003), la participación comunitaria en Colombia ha oscilado entre la esperanza y la frustración; en Niña Ceci, esa oscilación se siente en cada relato. Más que conclusiones cerradas, lo que este subcapítulo permite es abrir preguntas: ¿cómo se sostiene un barrio cuando lo que abunda son las incertezas?, ¿qué significa pertenecer a un lugar que ha tenido que ganarse su propio reconocimiento una y otra vez?

Entre la frontera y la vida diaria: un territorio que respira incertidumbre

No es posible entender a la niña Ceci sin la frontera. La ciudad de Cúcuta, que está marcada por la constante movilidad entre Colombia y Venezuela, le otorga a la zona un ritmo específico, constituido por idas y venidas, informalidad y rebusque. A lo largo de las

entrevistas, el término "frontera" surgió en numerosas ocasiones. No solo se refería a una línea geográfica, sino también a una experiencia diaria: "uno vive con la maleta medio hecha", expresó un residente (E3), haciendo referencia a la impresión de que todo puede cambiar repentinamente.

En este contexto la vida diaria se estructura en torno a la incertidumbre sobre el futuro, la llegada de nuevas familias y la búsqueda de ingresos. Los participantes indicaron que los territorios fronterizos poseen tasas elevadas de desempleo e informalidad, al referirse a empleos temporales, trabajos por días y extensas jornadas en el comercio ambulante (E2, E6), lo cual ha sido corroborado por DANE (2019, 2023). Sin embargo, junto con la precariedad también aparecen formas de apoyo entre vecinos: cuidar a los hijos de la vecina, brindar una habitación mientras alguien se "acomoda" o compartir información acerca de subsidios o programas sociales.

"La frontera es buena y mala a la vez", como recordaba otro de los entrevistados (E4). Positiva porque habilita oportunidades comerciales y permite que lleguen productos y personas con diferentes experiencias; negativa porque también supone conflictos, explotación de los trabajadores y, en ocasiones, la presencia de actores armados. Según el PNUD (2016, 2018), estos espacios de frontera tienen una "doble vulnerabilidad": la institucional y la socioeconómica. En Niña Ceci, esa doble condición se manifiesta como una combinación de temor y creatividad, miedo a la violencia y, al mismo tiempo, búsqueda de posibilidades para continuar viviendo en el área.

Varios participantes expresaron que la frontera también ha transformado la composición social del barrio. "Aquí ahora se escucha de todo: acentos distintos, formas diferentes de vivir", señalaba una lideresa (E8). Esa diversidad, lejos de ser solo un dato demográfico, ha reconfigurado las relaciones comunitarias. A veces genera choques culturales; en otras ocasiones, en cambio, propicia intercambios solidarios. CEPAL (2014) y Naciones Unidas (2022) han planteado que en América Latina los procesos de migración y movilidad interna interpelan los modelos tradicionales de ciudadanía, obligando a repensar quiénes "cuentan" como parte de la comunidad y bajo qué condiciones.

Según la experiencia en el campo, se podría afirmar que Niña Ceci vive en una especie de "frontera ampliada": la que divide y simultáneamente une naciones, pero también la que distingue a los individuos con un trabajo estable de aquellos que subsisten día a día, así como a los beneficiarios de programas estatales de los excluidos. En medio de esa situación, la Junta de Acción Comunal se vuelve, a veces, un lugar de soporte, donde se busca organizar el caos o al menos hablar sobre él (E9, E7).

Como advierte Rosanvallon (2007), las democracias contemporáneas se enfrentan a una desconfianza creciente hacia las instituciones. Esa desconfianza se siente en las entrevistas cuando los vecinos narran trámites inconclusos, promesas incumplidas o proyectos que se quedan en el papel. No obstante, también se nota el interés de continuar con la participación, aunque sea en lo pequeño: ir a una reunión, dar opiniones en la tienda, colaborar en la organización de una actividad para los niños. Un entrevistado dice: "La frontera es agotadora, pero uno no se rinde" (E10). Quizás allí, en esa simple frase, se sintetice cómo Niña Ceci respira la incertidumbre sin dejar de buscarle una solución al futuro.

Cambios demográficos y memoria barrial: un territorio que se mueve todo el tiempo

La sensación de cambio constante es uno de los componentes que más recurrentemente aparece en las entrevistas. "Este barrio ha cambiado mucho desde antes", afirma una vecina de larga trayectoria (E1), recordando que las calles eran casi caminos de tierra y "todo el mundo se conocía por su nombre". Hoy en día, Niña Ceci es un lugar marcado por nuevas construcciones, negocios informales y una población que entra y sale de manera continua. Esta movilidad, relacionada con las condiciones económicas y la dinámica fronteriza, ha transformado la manera en que los vecinos se relacionan.

En ese marco la memoria barrial funciona como un ancla. Algunos habitantes de mayor edad relatan que los comienzos fueron una "época fundacional": el periodo en el que se parceló la tierra, las primeras gestiones con la Alcaldía, las mingas para arreglar una calle o edificar el salón comunal (E3, E5). Esos relatos son muy semejantes a los que Valencia (2009) describe en su reconstrucción de la historia de la acción comunal en

Colombia: barrios que surgen a partir de ocupaciones, acuerdos no oficiales y, posteriormente, procesos de legalización que las políticas urbanísticas apoyan o interrumpen.

No obstante, la aparición de nuevos vecinos, gran parte de ellos migrantes, ha producido una sensación ambivalente. Por un lado, los entrevistados admiten que esta población reactiva algunos lugares, ofrece oficios y propuestas e incluso trae otros tipos de comida que "alegran la cuadra" (E6). Por otro lado, sostienen que "ya no se sabe quién es quién", lo que dificulta la organización y fomenta la desconfianza. DANE (2023) indica que estas modificaciones demográficas tienen un impacto en las formas de participar y controlar socialmente, pues las redes comunitarias tradicionales de vigilancia, basadas en el conocimiento compartido, van desapareciendo.

La Junta de Acción Comunal tiene un sitio simbólico en esta tensión entre lo viejo y lo nuevo, para algunos, sigue siendo el lugar en donde se almacenan "los recuerdos de cómo comenzó todo" (E2); para otros, es una institución que no siempre consigue integrar a las generaciones más jóvenes ni a los recién llegados. Investigaciones recientes acerca de JAC, como las llevadas a cabo por Chía (2023) y Herrera (2019), indican precisamente esta separación: mientras que los liderazgos históricos adquieren legitimidad y experiencia, la juventud ve la acción comunal como algo ajeno, en ocasiones relacionado con conflictos políticos o con procedimientos complicados.

Durante el trabajo de campo, escuché varias veces el contraste entre el "antes" y el "ahora". En E8 una entrevistada lo expresó así: "antes se hacía más trabajo comunitario; ahora la gente anda en lo suyo, en el día a día". No obstante, en otras voces aparecía la idea de que la participación no ha desaparecido, sino que ha cambiado de forma: grupos de WhatsApp, iniciativas culturales por fuera de la JAC, acciones solidarias no registradas en actas. Esta idea dialoga con lo que PNUD (2016) denomina "nuevos repertorios de ciudadanía", que no siempre pasan por los canales institucionalizados, pero que participan en la configuración del territorio.

Por lo tanto, la memoria barrial no es un recuerdo inmóvil, sino una historia en conflicto. Para unos residentes, recordar los inicios tiene el propósito de reivindicar la lucha que formó el barrio; para otros, es a su vez una manera de exigir coherencia a los líderes actuales. Según Giraldo (2022), al examinar la restauración del tejido social en situaciones de conflicto, la memoria comunitaria tiene una capacidad política: facilita la sanación, pero a su vez permite cuestionar. En Niña Ceci, esa posibilidad se hace evidente cuando los individuos comparan lo que fueron, lo que son y lo que desean ser como comunidad.

En definitiva, los cambios demográficos no han borrado la identidad del barrio, pero sí la han puesto en revisión constante. Niña Ceci se mueve todo el tiempo, y la memoria funciona como un hilo frágil que intenta unir a quienes llegaron primero con quienes apenas están aprendiendo a nombrar sus calles. Queda abierta la pregunta por cómo convertir esa diversidad en una oportunidad para fortalecer, y no fracturar, el tejido social.

Narrativas del miedo: inseguridad, drogas y amenazas invisibles

En casi todas las entrevistas, en algún momento aparecía una palabra que parecía difícil de pronunciar por completo, como si al decirla en voz alta pudiera volverse más real: miedo. En ocasiones se decía directamente, pero otras veces se insinuaba entre silencios prolongados, miradas hacia la puerta o frases como "usted sabe cómo es esto por acá" (E4). La inseguridad, según los relatos, no es una presencia permanente, pero sí una sombra que aparece y desaparece, marcando la vida cotidiana del barrio Niña Ceci.

Los participantes comentaron acerca del uso de sustancias en ciertas esquinas, sobre hurtos esporádicos, sobre jóvenes que "se dejan llevar por malas amistades" (E7) y sobre la presencia intermitente de individuos armados que crean miedo cuando se difunden rumores o "cuando se siente que algo va a pasar" (E9), aunque no tengan control sobre el vecindario. Estas percepciones están relacionadas con el diagnóstico nacional. Ya en 2015, el DNP alertaba de que numerosas Juntas de Acción Comunal en Colombia lidian con el

reto de administrar la convivencia en zonas impactadas por economías ilegales y dinámicas violentas que exceden las posibilidades de la comunidad.

Una lideresa explicó que el miedo no siempre se debe a hechos concretos, sino a amenazas difusas “Aquí a veces no pasa nada... pero uno sabe que puede pasar” (E3). Esa frase resume lo que Rosanvallon (2007) llama *el régimen de desconfianza*, propio de sociedades donde las instituciones no logran garantizar del todo la protección ciudadana. En contextos de frontera como Cúcuta —marcados por flujos migratorios, tensiones armadas y economías informales—, esta desconfianza se intensifica, generando una sensación de vulnerabilidad permanente.

No obstante, el miedo no solo tiene un efecto inhibitor. En múltiples relatos, se describió cómo la inseguridad ha promovido maneras de apoyo mutuo: alertar a través de WhatsApp si hay "movimientos extraños", organizar rondas informales en momentos críticos y acompañar al vecino cuando llega tarde. Esto concuerda con los resultados de Henao y Becerra (2014), que demostraron que las redes comunitarias, en situaciones de riesgo, se transforman en sistemas de protección emocional, más allá de lo que el Estado es capaz.

Otros entrevistados recordaron sucesos anteriores: la existencia de grupos que se adueñaban de áreas para realizar actividades ilegales, amenazas a líderes o enfrentamientos cercanos. A pesar de que muchos de esos sucesos ya no ocurren con la misma intensidad, han dejado huellas emocionales que siguen dando forma a la participación. Como señaló un residente de allí: "Se quiere ayudar, pero también se considera a la familia... "No todo es posible decir" (E10). Freire (1997) alertaba que el miedo tiene la capacidad de paralizar, pero si se dirige colectivamente, también puede transformarse en una fuerza organizadora. En Niña Ceci, esa ambivalencia es evidente.

Se han documentado en algunas actas peticiones reiteradas a la policía, solicitudes de iluminación, reclamos por riñas y denuncias de consumo en parques, tras el estudio de documentos. Estos documentos confirman lo que las entrevistas afirman: la seguridad no es solo un asunto policial, sino también una cuestión emocional y comunitaria que tiene un impacto directo en el grado de participación. No es casual que Arnstein (1969), en su

famosa escalera de participación, plantea que el miedo y la desconfianza pueden relegar a las comunidades a niveles bajos de implicación, reduciendo su ejercicio político al mínimo.

Pero también es cierto que, en medio de la incertidumbre, la comunidad ha encontrado formas de resistencia cotidiana. Durante un grupo focal, una mujer dijo con convicción: "si dejamos de reunirnos, perdemos el barrio" (E5). Esa frase conecta con la idea de *contrapoder ciudadano* propuesta por Avritzer y Santos (2002), según la cual las comunidades pueden generar espacios propios de democracia participativa incluso cuando el contexto institucional es insuficiente o adverso.

Así pues, el miedo no tiene una única cara. En ocasiones paraliza, mientras que en otras moviliza. Ocasionalmente divide; ocasionalmente une. En el caso de Niña Ceci, la comunidad se ha visto obligada a crear estrategias discretas de cuidado, alertas grupales y acuerdos informales para mantener algún nivel de convivencia debido al miedo. Estas prácticas son análogas a las registradas por Murillo y Granados (2018) en Buenaventura, donde las JAC funcionaban como lugares de contención emocional en medio de la violencia. Aunque la escala es distinta en este caso, el patrón sigue siendo el mismo: las juntas no solo se encargan de los proyectos, sino que también albergan ansiedades.

"El miedo no desaparece, pero uno aprende a caminar con él", dijo un residente en una de las entrevistas más recientes (E11). Esa frase puede ser un resumen del paisaje emocional del barrio. La niña Ceci no vive en un sitio donde el miedo sea común, pero tampoco está a salvo de él. Es un sitio en el que coexisten la solidaridad y el temor, donde las amenazas invisibles se entremezclan con la ilusión de continuar construyendo comunidad.

Para entender las dinámicas de participación, estas narrativas son esenciales: no se puede exigir una democracia comunitaria dinámica sin considerar la tensión permanente entre protegerse y participar, no obstante, la gente sigue congregándose. Sigue exponiendo tu punto de vista. El barrio continúa soñando. Esto, probablemente, sea la mayor evidencia de resiliencia.

Juventud ausente, juventud presente: tensiones generacionales en la participación comunitaria

La inquietud por la escasa implicación de los jóvenes en la vida comunitaria fue uno de los temas más reiterados en las entrevistas. Lo mencionaron madres que son cabeza de hogar, líderes con gran trayectoria laboral y hasta un par de jóvenes que, pese a participar poco, reconocen los desafíos que afrontan sus compañeros. "Los chicos vienen poco... no porque no tengan ganas, sino porque sienten que esto no es para ellos", dijo un líder anciano, moviendo la cabeza con resignación (E2). Su frase muestra algo más allá de un mero desinterés: una distancia generacional que se amplía con las transformaciones económicas, culturales y tecnológicas recientes.

Según varios estudios, la participación de los jóvenes en las JAC en Colombia ha sido históricamente restringida. Según Sánchez Otero (2012), la estructura clásica de estas organizaciones, que se fundamenta en procedimientos formales y esquemas jerárquicos, tiende a no ser muy atractiva para las generaciones más jóvenes. Chía (2023) encontró algo parecido en Soacha: aunque la participación juvenil es fragmentada e irregular, sigue siendo una experiencia significativa de subjetivación política. Estos resultados parecen confirmarse al pie de la letra en Niña Ceci.

En un grupo focal, una chica dijo casi riéndose: "Uno viene, observa y se siente como si estuviera en una reunión de padres... así que mejor me voy" (E6). La risa encubría algo más: una sensación de no pertenencia. La participación es posible únicamente cuando los individuos se sienten parte del proceso y no como invitados de última hora, tal como Freire (1997) sostiene. Numerosas entrevistas mostraron precisamente eso: los jóvenes tienen la sensación de que sus ideas no son escuchadas, de que sus tiempos no se alinean con la dinámica de la JAC o de que las decisiones ya están tomadas. Debido a que se encuentran ocupados con trabajo informal, estudios y obligaciones familiares, sus horas libres son escasas y normalmente optan por espacios más flexibles o creativos.

Es curioso que la mayor parte de los adultos no responsabilicen directamente a los jóvenes. Por otro lado, admiten que la junta no ha conseguido adecuar su lenguaje, sus

métodos de convocatoria o sus tácticas de participación. "Nosotros también tenemos que cambiar... hablarles de otra manera", admitió una líder con más de diez años de experiencia en la organización (E4). Esta apreciación se vincula con las propuestas de Bass y Riggio (2018), que afirman que el liderazgo transformacional tiene que fomentar la inclusión y la innovación, particularmente en situaciones en las que se pretende revitalizar la participación social.

Al examinar documentos internos, se aprecia que la Junta de Acción Comunal ha procurado convocar a los jóvenes por medio de eventos culturales, mingas y actividades deportivas. No obstante, la respuesta continúa siendo baja. Este fenómeno no solo se presenta en el barrio Niña Ceci. Según el DANE (2023), más del 60 % de jóvenes urbanos afirma no participar en organizaciones comunitarias por falta de tiempo, desconfianza institucional o falta de interés en los mecanismos tradicionales de participación. En la práctica, esto se traduce en una tensión: las JAC requieren juventud para garantizar su relevo generacional, pero los jóvenes requieren una JAC que dialogue con sus intereses, ritmos y lenguajes

Varios entrevistados mencionaron que los jóvenes se sienten atraídos por otras formas de organización menos jerárquicas, como colectivos culturales, grupos ambientales o proyectos artísticos. Este hallazgo coincide con Correa (2019), quien mostró que, en la comuna 13 de Medellín, el arte urbano se convirtió en un espacio legítimo de participación juvenil que incluso superó en impacto a las instancias comunitarias formales. Un vecino de Niña Ceci lo explicó así: "ellos sí quieren participar, pero a su manera... no sentados tres horas escuchando informes" (E7). Esta afirmación revela una clave: la participación juvenil existe, pero no siempre coincide con los formatos de la JAC.

Hay otra tensión generacional que surge en relación con la tecnología. Algunos líderes piensan que el empleo de herramientas digitales o redes sociales "desorganiza la reunión", pero los jóvenes las ven como un medio más eficiente para convocar, deliberar y comunicar. Guevara y Gómez (2021) descubrieron lo mismo en Bosa: que la resistencia a la adopción de instrumentos tecnológicos obstaculiza significativamente que los jóvenes

participen en la vida comunitaria. Esta tensión se manifiesta en Niña Ceci a través de minucias: avisos que solo se distribuyen por carteleras físicas, actas impresas escasamente leídas o convocatorias a reuniones sin la utilización de medios digitales.

Sin embargo, a pesar de estos desafíos, surgen también signos de esperanza. Un joven líder, en una de las entrevistas, declaró que se unió a la JAC porque tenía el deseo de "demostrar que sí es posible realizar algún cambio" (E8). Su testimonio demuestra que la participación de los jóvenes no se ha extinguido, sino que necesita de apoyo, capacitación y un liderazgo maduro dispuesto a dar espacio. Esto está de acuerdo con lo que dice Kliksberg (2019), ya que afirma que el fortalecimiento del capital social depende de la interacción respetuosa entre generaciones, en la cual cada grupo contribuye con conocimientos diferentes para construir lo comunitario.

Un entrevistado de edad avanzada terminó su testimonio con una reflexión sencilla pero impactante: "La junta se extinguirá si los jóvenes no participan; y si lo hacen, pero no les prestamos atención, también se extinguirá" (E3). Esa frase resume la paradoja de hoy en día. La sustitución de generaciones no es solamente una obligación administrativa, sino además un requisito ético para que la democracia pueda mantenerse. Probablemente uno de los desafíos más urgentes para la JAC del barrio Niña Ceci es comprender y manejar

Sentidos del liderazgo comunitario: sostenibilidad y desgaste

Hablar de liderazgo en el barrio Niña Ceci es entrar en un mundo de historias largas, de cansancios acumulados, pero también de convicciones que se han vuelto casi una segunda piel. Durante las entrevistas, varios líderes describieron su rol no como un cargo, sino como "una forma de vida", una expresión que resonó en la voz de una lideresa que, mientras contaba sus experiencias, movía las manos con un gesto mezcla de orgullo y agotamiento (E4), esta forma de comprender el liderazgo concuerda con las ideas de Vera y Romero (2022) que enfatizan que el liderazgo comunitario no es solo una serie de funciones administrativas, sino un entramado complejo de motivaciones, sentimientos y responsabilidades que genera dinámicas significativas de sentido y pertenencia.

Se enfatizó en las entrevistas que el liderazgo es un servicio. "En este lugar, uno lleva a cabo todo tipo de labores, desde barrer hasta gestionar un acuerdo", afirmó un líder con más de 20 años de experiencia (E1). Lo dijo con un poco de risa, pero había una verdad profunda detrás: asumir responsabilidades más allá de las establecidas por los estatutos es un rasgo del liderazgo en la comunidad y, muchas veces, estas obligaciones no se reconocen. Esta percepción es consistente con la perspectiva de Kliksberg (2019), quien sostiene que el tejido social en América Latina se mantiene, en buena parte, debido a los esfuerzos voluntarios de los líderes locales, que tienen una ética del cuidado y corresponsabilidad muy arraigada.

No obstante, no todo es dedicación. El desgaste también es un factor que se presenta. En diversas entrevistas, se mencionó la frase "nos toca solos", que expresa la sensación de ser abandonados por las instituciones. En su investigación acerca de Cúcuta, Herrera (2019) halló un diagnóstico parecido: los líderes comunales perciben que el Estado asigna responsabilidades sin proporcionar asistencia técnica o fondos para mantener los procesos. En Niña Ceci, esta situación se evidencia en las palabras de una líder que comentó en un susurro: "A veces uno se quiebra... porque hace mucho, pero no ve apoyo" (E5). Esa tensión permanente entre la convicción y el agotamiento, así como entre la esperanza y la frustración diaria, está presente en su frase.

El liderazgo en Niña Ceci no es homogéneo. Hay liderazgos tradicionales, basados en el prestigio y la trayectoria; liderazgos emergentes, vinculados a jóvenes que empiezan a asomarse tímidamente a la organización; y liderazgos femeninos que, como señalan Zambrano-Vargas et al. (2021), introducen prácticas de cuidado, escucha y resolución emocional de conflictos que transforman la manera de relacionarse en la JAC. Durante un grupo focal, una de las lideresas dijo algo que quedó resonando: "nosotras lideramos distinto, a punta de conversación y calma, no de gritos" (E7). Ese estilo dialoga con la teoría del liderazgo transformacional de Bass y Riggio (2018), que subraya la importancia de inspirar, acompañar y movilizar desde la confianza y el ejemplo.

Otra característica destacable es la diversidad de motivos. Algunos líderes toman parte porque han vivido circunstancias de necesidad: "Me comprometí porque no contábamos con agua y había que solicitarla" (E2). Otros se incorporan porque fueron invitados por sus parientes o vecinos. Hay personas que asumen el liderazgo impulsadas por un anhelo casi pedagógico de instruir a los demás, como Freire (1997) sugiere cuando define la educación popular como una práctica de diálogo transformador. En Niña Ceci, estos motivos se entrelazan y configuran diferentes maneras de liderar que, en ocasiones, entran en conflicto.

Uno de los descubrimientos más frecuentes es que el liderazgo está concentrado en unos pocos individuos. Esta circunstancia, que Sánchez (2014) identificó como una de las flaquezas históricas de las JAC, también se hizo evidente en el trabajo de campo. E3: "Siempre somos los mismos aquí... y eso nos cansa", esta expresión pone de manifiesto un problema estructural: el liderazgo se concentra en un pequeño grupo que, con el paso del tiempo, asume deberes que deberían ser distribuidos. Arnstein (1969), en su famosa escala de participación, advierte que el proceso puede tornarse elitista o replicar lógicas verticales si la participación se limita a un pequeño grupo, incluso si hay buena voluntad.

Este fenómeno genera tensiones ocultas dentro de la vecindad. A pesar de que al mismo tiempo manifiestan su anhelo de renovación, algunos vecinos están agradecidos con los líderes históricos. "Necesitamos sangre nueva", afirmó un residente que participa de manera intermitente (E9). Sin embargo, esa renovación no es fácil: para que nuevos líderes emerjan sin la sensación de estar entrando en una estructura cerrada y rígida, se necesitan procesos de capacitación, asistencia y apertura. De acuerdo con Ostrom y Vahos (2022), la capacidad de una organización para ser sostenible depende de su habilidad colectiva para resolver tensiones internas sin comprometer la cohesión, la confianza y la reciprocidad.

A pesar de los desafíos el liderazgo comunitario en Niña Ceci sigue siendo un impulsor de progreso y resiliencia, un líder mayor lo condensó así: "Uno persiste porque comprende que, de no hacerlo, nadie más lo hará" (E1). Es una expresión vigorosa, pero también muy sincera. Muestra que el liderazgo no es únicamente un acto, sino también una

creencia ética y un compromiso constante, que se renueva cada día, incluso si los resultados no son inmediatos.

En esta combinación de cansancio, entrega y esperanza, el liderazgo comunitario refleja lo que sucede a nivel nacional. La democracia participativa necesita liderazgos que puedan mantener y también reinventar el proceso, como indican Avritzer y Santos (2002). Esta reinvención ya está teniendo lugar en Niña Ceci, aunque sea de manera paulatina, mediante mujeres que lideran desde la atención, jóvenes que comienzan a adueñarse del territorio y líderes históricos que, pese al desgaste, continúan confiando en el poder de transformación de la acción comunal.

La vida en común: prácticas, emociones y significados cotidianos de la participación

En ocasiones, al referirse a la participación comunitaria, se evoca la imagen de asambleas que se extienden demasiado, documentos de gran longitud o discusiones acerca de presupuestos y proyectos. No obstante, en el barrio Niña Ceci, la participación tiene otros matices que se descubren únicamente al recorrer a pie sus calles, sentarse un momento en la tienda o escuchar las pláticas después de salir del salón comunal. Según varios autores, la participación está compuesta de prácticas específicas, pero también de emociones, afectos y silencios. Esta perspectiva concuerda en muchos aspectos con los postulados de Escobar (2020), quien sugiere que la política debe ser entendida no solamente como un procedimiento, sino también como una red de relaciones vividas, llenas de significado y memoria.

Durante el trabajo de campo, algo que llamó la atención desde el inicio fue la forma en que los vecinos narran su participación. Para algunos, participar es “dar la mano cuando toca” (E6). Para otros, es asistir a las reuniones, aunque salgan cansados o sin respuestas claras. Una mujer mayor lo dijo con una naturalidad que desarmó cualquier definición académica: “participar es estar, acompañar... si uno no está, no cuenta” (E8). Estas frases tan sencillas, por decirlo así, resumen una verdad que teóricos como Freire (1997) han

señalado: la participación se construye desde la presencia y la palabra, pero también desde los vínculos afectivos que hacen posible el diálogo.

En varias entrevistas, se halló una coincidencia: la participación no es un acto individual, sino que proviene de la certeza de que "si uno no reclama, nadie lo va a hacer" (E3), del amor por el vecindario y de la necesidad. Esta noción dialoga con lo que Kliksberg (2019) propuso acerca del capital social: las comunidades mejor organizadas son las que tienen confianza mutua, colaboración espontánea y una ética común de cuidado. En Niña Ceci, el capital social no es un concepto abstracto; se manifiesta mediante acciones pequeñas, como ayudar a cargar unas tablas, ofrecer un asiento para una reunión o avisar cuando existe un inconveniente en la zona.

La participación también tiene un componente emocional muy poderoso. La palabra "miedo" aparece en numerosas historias, especialmente cuando se habla de los años más difíciles en términos de seguridad y la presencia de actores armados. Un entrevistado lo expresó con un profundo sentimiento: "Solía asistir a la reunión con temor, observando para los lados, pero aun así iba" (E10). Los hallazgos de Giraldo (2022) concuerdan con esta mezcla de determinación y miedo; este autor analizó comunidades del Oriente antioqueño y demostró que la acción comunal fue una herramienta para recuperar el tejido social después de la violencia. En Niña Ceci, pese a que el entorno es diferente, se reiteró en múltiples ocasiones el concepto de que colaborar contribuye a la sanación, como un eco tenue pero constante.

Otro elemento importante es la "participación silenciosa". Hay vecinos que no están en las listas ni asisten a las asambleas, pero colaboran a distancia: cuidan a los niños mientras otros van a las reuniones y contribuyen con comida y utensilios durante días de trabajo comunitario. Una líder hizo un comentario de manera cómplice. "No todos hablan, pero cada uno de ellos aporta a su manera" (E7). Esta perspectiva está vinculada con lo que Arnstein (1969) define como participación pasiva, pero en Niña Ceci tiene un significado diferente: no es meramente una actitud pasiva, sino una manera distinta de estar, más delicada pero igualmente importante.

La informalidad también es una característica de las prácticas de participación. Se han tomado varias decisiones importantes "en la calle", de manera literal. Un líder recordó que, mientras tomaban café en la esquina (E1), hablaron sobre dónde debería estar el parque infantil. Ese momento, tan común y corriente, pone en duda la noción de que solo se participa en espacios regulados. La democracia participativa, según lo proponen Avritzer y Santos (2002), se desarrolla en los territorios y a través de las interacciones más pequeñas que configuran lo que la gente considera factible y lo que se atreve a solicitar.

Además, la participación está atravesada por un fuerte componente cultural. En Niña Ceci, muchas reuniones terminan entre risas, música o historias compartidas. "Aquí la reunión no es solo hablar... también es reírnos un rato, olvidarnos de los problemas" (E9). Este elemento lúdico conecta con estudios recientes del DANE (2023), que señalan cómo la cultura ciudadana influye en la cohesión social y en la disposición de las personas a participar. En el barrio, esos momentos de convivencia son fundamentales para sostener la energía colectiva; sin ellos, el proceso se volvería demasiado pesado.

Claro que sí, también hay tensiones. Algunas personas se sienten excluidas, otros creen que algunos líderes monopolizan la palabra y otros piensan que las decisiones deberían tomarse con mayor transparencia. "En ocasiones, uno siente que ya todo está decidido antes de entrar", expresó un joven con frustración evidente (E11). Esta crítica concuerda con lo que Sánchez et al. (2018) indicaron, que la falta de capacitación técnica y el clientelismo pueden tener un impacto negativo en la confianza hacia las organizaciones comunitarias.

Sin embargo, el interés por participar sigue existiendo incluso en medio de estas tensiones. La participación es como un "hábito afectivo", una característica que se va desarrollando con el tiempo y que sigue adelante a pesar de las dificultades. Rosanvallon (2007) diría que esta clase de participación es una "contrademocracia", un control ciudadano que, a partir de lo rutinario, le recuerda al gobierno su deber hacia los territorios.

La vida comunitaria de Niña Ceci muestra que participar no es solo un proceso institucional, sino una experiencia humana compleja y llena de matices. Es amor y

dedicación, desencanto y orgullo, concordancia e inconformidad. No obstante, es, sobre todo, una manera de afirmar que la comunidad está presente, tiene voz y continúa edificando, incluso cuando las cosas se ponen difíciles.

Liderazgos que sostienen el barrio: trayectorias y aprendizajes

Hablar del liderazgo comunitario en el barrio Niña Ceci es, en cierto modo, hablar de las personas que han cargado sobre sus hombros, y muchas veces sobre su corazón, el peso de mantener viva la organización barrial. En las conversaciones realizadas, algo que se repitió una y otra vez fue que "ser líder aquí no es un título, es una carga... pero también una alegría" (E4). Esta frase, tan honesta, se conecta con lo que Bass y Riggio (2018) llaman liderazgo transformacional: aquel que inspira más por el ejemplo que por la autoridad, y que se construye desde la confianza, el reconocimiento social y la ética del servicio.

En Niña Ceci, los liderazgos se forman a partir de la experiencia directa, del "estar ahí cuando fue necesario" (E6), no de un manual ni de una capacitación formal (aunque algunos lo quisieran). En esta línea, están de acuerdo con las observaciones de Vera y Romero (2022), que afirman que el liderazgo comunitario surge en territorios donde la solidaridad y la cooperación se convierten en instrumentos para sobrevivir y desarrollarse. En realidad, el liderazgo se vuelve casi protector en una zona fronteriza como Cúcuta, caracterizada por la movilidad de las personas, el desempleo y los peligros relacionados con la violencia.

Una líder lo dijo con palabras que resonaron: "¿Quién se va a encargar del barrio si uno no lo hace?" (E2). Esa noción de cuidado, que en ocasiones parece inasible, se relaciona con las ideas de Segato (2016) acerca del rol afectivo del liderazgo femenino. Las líderes del barrio se manifestaron no solamente como gestoras, sino también como mediadoras de conflictos, cuidadoras de la convivencia y tejedoras de confianza en las entrevistas. Que las mujeres estén impulsando, como afirman Zambrano-Vargas et al.

(2021), nuevas maneras de liderazgo colaborativo que desafían las jerarquías masculinas tradicionales no es casualidad.

Otro elemento importante es la legitimidad del liderazgo. En Niña Ceci, el respeto que la comunidad otorga a sus líderes se construye día a día, en acciones muy concretas: resolver un problema con el acueducto, acompañar a un vecino en una situación difícil o gestionar un trámite que parecía imposible. "Aquí lo escuchan a uno cuando ven que uno ha camellado por la gente", dijo un líder con una mezcla de orgullo y cansancio (E7). Esta afirmación coincide con el análisis de Muñoz y Mayor (2017), quienes señalan que la credibilidad de las JAC depende más de la acción cotidiana que de los discursos formales.

No obstante, liderar en este barrio no es un proceso fácil. La ausencia de capacitación técnica fue señalada como una barrera común por varias personas. "Uno aprende preguntando, leyendo... y a veces adivinando", compartió un joven líder riendo (E9). Lo que ha documentado Parra (2019) es reflejado por esta circunstancia: la falta de capacitación en términos jurídicos y administrativos restringe la autonomía de las JAC, además de hacerlas depender del apoyo institucional, el cual no siempre se proporciona. En Niña Ceci, algunos dignatarios mencionaron que conocer la Ley 2166 de 2021 les ayudó a organizar mejor los documentos, pero admitieron que siguen sintiéndose solos frente a los trámites más complejos.

Asimismo, hay tensiones internas, algunos de los encuestados mencionaron liderazgos que están "extremadamente centralizados", casi hereditarios, lo cual causa resistencia, especialmente entre la población más joven. Un joven que participa en actividades culturales barriales comentó: "Uno quiere ayudar, pero a veces no se lo permiten". (E11). Esta tensión intergeneracional concuerda con los resultados de autores como Chía (2023), quien registró que los jóvenes ven las JAC como espacios donde pueden desarrollar sus subjetividades políticas, pero también como lugares en los que tienen que luchar por su lugar.

Velásquez y González (2003) apuntan además que muchas organizaciones comunitarias oscilan entre la participación sustantiva y la instrumental. En Niña Ceci, se

percibe esta tensión cuando las decisiones se concentran en un pequeño grupo o cuando las reuniones se convierten en espacios de trámite y no de deliberación. Sin embargo, la comunidad ha comenzado a cuestionar estos problemas y los reconoce. Es importante destacarlo. Una mujer de edad avanzada lo expresó abiertamente: "Siempre son los mismos los que mandan, pero uno va aprendiendo a hablar y dejar de estar callada" (E8).

El peso emocional del liderazgo también surgió como un asunto recurrente. "Hay días en que uno quisiera renunciar", declaró un líder con la voz entrecortada (E5). Granados y Murillo (2018) han investigado estas emociones (el agotamiento, la frustración, la percepción de aislamiento) en escenarios de gran violencia, en los que los líderes comunitarios pasan a ser referentes de contención emocional para sus comunidades. En Niña Ceci, muchos líderes mencionaron que la comunidad "descansa" en ellos: para mediar conflictos, para tramitar ayudas, incluso para escuchar problemas personales.

A pesar del cansancio, las tensiones y la ausencia de apoyo institucional los líderes de Niña Ceci están seguros de que existe un factor que puede ser considerado el secreto para liderar una comunidad: la esperanza. Una dirigente comunitaria, con más de diez años de experiencia en la región, manifestó: "Uno continúa porque todavía piensa que esto tiene la posibilidad de mejorar" (E1). Esta esperanza, que no es ingenua sino profundamente política, está relacionada con lo propuesto por el PNUD (2023). Este sostiene que la acción comunal actual es la manifestación más palpable de una democracia vivida, que se refleja en las acciones diarias.

Por lo tanto, el liderazgo en Niña Ceci es un liderazgo que se entrelaza con la lucha cotidiana, la experiencia y el cariño. No es perfecto, por supuesto, y tampoco está libre de tensiones o contradicciones. Sin embargo, es un liderazgo que apoya, persiste y sostiene al barrio. Y, sobre todo, es un liderazgo que no se termina, ya que —como expresó un vecino al final de una entrevista— "siempre hay algo más por hacer cuando uno trabaja para la gente".

La trama de la participación: sentidos, motivaciones y obstáculos cotidianos

En ocasiones, la alusión a la participación comunitaria está vinculada a reuniones formales, votaciones, actas o asambleas. No obstante, en el vecindario Niña Ceci, la participación es de una textura diferente, más parecida a la vida diaria. La participación fue descrita en los diálogos con los habitantes como "no permitir que lo que otros han construido se derrumbe", "estar atento a lo que hace el vecino" o "colaborar sin necesidad de que nadie lo solicite" ese tono tan intuitivo es consistente con lo que Arnstein (1969) observó hace décadas: la participación no siempre se adapta a una jerarquía estricta de poder; en cambio, puede tener múltiples formas, algunas más visibles y otras menos, incluso silenciosas.

La participación en este caso no es solamente un dato o una categoría académica. Es una forma de estar en la vecindad. Una vecina lo describió con una frase sencilla que, sin embargo, resume un mundo entero: "si uno no participa, el barrio se enfría" (E2). Según las investigaciones de Kliksberg (2019) sobre el capital social, la confianza y la cohesión son elementos que posibilitan a las comunidades encarar situaciones de vulnerabilidad estructural como la pobreza, la desigualdad o la escasez de presencia del Estado. Esta idea de "calor comunitario" está en conversación con los estudios mencionados.

En Niña Ceci, la participación se nutre de motivos prácticos y emocionales. Algunos encuestados afirmaron que su participación se debe a que no quieren que sus hijos crezcan "en un barrio descuidado" (E9), mientras que otros lo hacen por agradecimiento a los líderes históricos, porque "se esforzaron mucho por esta zona", como mencionaban algunos residentes (E6). El deseo de aprender también surge, casi como un anhelo emocional: "La gente asiste a las reuniones para comprender mejor cómo funciona esto" (E4). Estas motivaciones, que pueden ser diversas y a veces contradictorias, coinciden con lo señalado por la CEPAL (2014), que afirma que las trayectorias individuales, las identidades colectivas y los horizontes futuros tienen un impacto en la participación local.

En este contexto, la Junta de Acción Comunal funciona como un punto de encuentro donde esas motivaciones se transforman en acción. "La JAC es como el parlante del barrio",

dijo un líder, tratando de explicar que la junta amplifica lo que muchos sienten, pero no dicen abiertamente (E10). Esa metáfora coincide con la visión de Rosanvallon (2007) quien plantea que la participación no es solo decisión, sino también expresión pública, un modo de visibilizar lo que la institucionalidad muchas veces pasa por alto.

Sin embargo, la participación no es fluida sin obstáculos, las entrevistas evidenciaron que hay obstáculos persistentes, algunas están relacionadas con la precariedad económica. "Uno quiere ir, pero cuando hay que rebuscar, toca rebuscar", dijo un residente (E7). Algunas tienen que ver con el desencanto institucional: "A veces parece que participáramos para lo mismo, no se percibe el cambio" (E11). Estas apreciaciones están relacionadas con el estudio de Restrepo (1998), que indica que existe un estado de cansancio político cotidiano, conocido como fatiga participativa, cuando la democracia formal está distante de la democracia vivida.

El miedo es otra barrera que se ha detectado. Aunque no se menciona de manera directa siempre, sí está presente entre líneas, como un hilo que pocos quieren tirar. "Usted sabe... uno participa, pero con cuidado", comentó una líder, en voz baja (E1). El PNUD (2018) afirma en sus investigaciones sobre la paz territorial que esta sensación de vulnerabilidad es frecuente en territorios fronterizos con un historial de conflictos. En Niña Ceci, la colaboración se mantiene en parte porque la comunidad ha aprendido a crear sus propios métodos de protección: moverse en conjunto cuando es necesario, avisarse y acompañarse.

A pesar de estas limitaciones, también existen impulsos que reactivan la participación. Uno de ellos es la memoria colectiva. En las entrevistas surgió un relato repetido: el de las primeras familias que ocuparon el barrio en los años setenta. "Uno no quiere defraudarlo, la gente de aquí recuerda quiénes pelearon por esto", declaró un vecino mayor (E5). La memoria se convierte en una brújula ética, que recuerda que el territorio fue edificado con esfuerzo y, por ende, debe ser preservado y mantenido. Esta interpretación está en consonancia con la de Giraldo (2022), que descubrió que la memoria compartida fortalece la cohesión y el sentido de responsabilidad comunitaria.

También los logros modestos reavivan la participación. Un miembro del grupo focal manifestó con orgullo el reacondicionamiento reciente de la instalación polideportiva: "Lo logramos porque perseveramos, perseveramos y perseveramos" (E8). La tenacidad en grupo está alineada con las ideas de Fals Borda (1987), quien afirmaba que el poder popular se construye a partir de la acción constante y la organización conjunta, incluso si las instituciones avanzan más despacio.

La participación de las mujeres es otro componente esencial. Un líder, entre risas, comentó: "Esto ya se habría seguido cayendo si no fuera por las mujeres" (E6). A pesar de que lo dijo con un tono ligero, la afirmación coincide con lo encontrado en diversos estudios, como los de Chavarro y Ontibón (2019) y Zambrano-Vargas et al. (2021). Las mujeres no solamente dedican su tiempo y su cuerpo, sino también un estilo de liderazgo que se fundamenta en la atención, la escucha y la administración de las emociones en los conflictos. Durante las entrevistas, varias líderes manifestaron que al participar han logrado "perder el miedo a hablar" (E2) o "sentirse útiles" (E3), lo cual está vinculado con el concepto de empoderamiento que desarrollan Crenshaw (2019) y Mouffe (2003).

Del mismo modo, los jóvenes empiezan a ocupar un espacio que antes parecía lejano para ellos. "Nos interesa, pero queremos que nos dejen meter la mano", dijo un adolescente del barrio (E11). Esta demanda coincide con los planteamientos de Castells (2017), para quien la participación juvenil redefine el horizonte democrático contemporáneo, abriendo nuevas formas de expresión política.

En resumen, participar en Niña Ceci es una experiencia complicada que involucra emociones, responsabilidades, cansancio y esperanzas. No se ajusta a un solo patrón. Se mueve, respira, se expande y se contrae de acuerdo con las circunstancias del vecindario. Pero, ante todo, es una práctica viva, mantenida por individuos que, a pesar de sus limitaciones, continúan convencidos de que la participación importa y vale la pena. Una vecina expresó al finalizar una entrevista: "La participación aquí es como el agua, si falta, se seca el barrio".

Tensiones y aprendizajes compartidos: el liderazgo comunitario

Hablar de liderazgo en el barrio Niña Ceci es hablar de personas concretas, con historias largas y, muchas veces, marcadas por la necesidad. No se trata de liderazgos idealizados ni de figuras grandilocuentes; más bien, son hombres y mujeres que, como dijeron varios entrevistados, “ponen el pecho” cuando hay problemas (E4, E6). En las conversaciones, el liderazgo aparece descrito no como un cargo, sino como un gesto cotidiano: acompañar a un vecino, organizar una reunión, resolver una discusión o insistir, casi terquamente, ante una institución que promete apoyo, pero tarda en responder.

La forma de comprender el liderazgo que se ha expresado aquí es consistente con lo propuesto por Bass y Riggio (2018), quienes afirman que el liderazgo transformacional no proviene del poder formal, sino de la aptitud para motivar, inspirar y generar confianza. En Niña Ceci, esa confianza se forma poco a poco, entre precariedades y tensiones: "uno logra respeto trabajando, no hablando bonito", afirmó un líder mientras examinaba unas actas viejas (E7). La frase, pese a su simplicidad resume algo que Castaño Ríos (2020) halló en su investigación acerca de las capacidades organizativas en Rionegro: la credibilidad social y la constancia son los pilares del liderazgo eficaz.

Durante el trabajo de campo, se hizo evidente que los líderes comunitarios suelen tener muchas obligaciones. No solamente supervisan la ejecución de normas o gestionan proyectos; también sirven como mediadores en disputas, mentores informales y consejeros espontáneos. Según contó una líder, ella tiene que ir a varias casas antes de cada asamblea para "calentar el ambiente", como lo denominó, con el fin de garantizar que la gente se sienta dispuesta a participar (E3). Ese tipo de trabajo invisible es lo que Kliksberg (2019) llama "capital ético", una dimensión humana que no se refleja en los reportes, pero que mantiene las dinámicas grupales.

No obstante, el liderazgo no está libre de tensiones. Un testimonio que emergió con frecuencia en las entrevistas fue la fatiga emocional que supone liderar. "Uno se cansa... por supuesto que se cansa", afirmó un expresidente de la JAC (E9). La expresión encontró eco en el estudio de Granados y Murillo (2018) acerca de Buenaventura, que revela cómo

los líderes viven entre la fatiga acumulada por la continua exigencia de la comunidad y el compromiso social. En Niña Ceci, algunos líderes expresaron que sienten la presión de ser siempre “los que resuelven”, como si no estuvieran autorizados a fallar o a descansar. Este desgaste se agrava cuando no hay relevo generacional: “los jóvenes ayudan, pero no se quedan”, comentó una lideresa con cierta tristeza (E2).

Este vacío generacional no es exclusivo de la vecindad. De acuerdo con la literatura, el involucramiento de los jóvenes en las JAC tiende a ser intermitente, influido por el desempleo, la migración y la desilusión con respecto a lo político (Chía González, 2023; IDPAC, 2022). En Niña Ceci, los adolescentes intervienen, pero según sus propios códigos. Hay quienes prefieren coordinar actividades deportivas y otros que promueven contenidos digitales para dar visibilidad a las acciones de barrio. Un joven entrevistado (E11) insistió: “Nosotros queremos hacer las cosas a nuestra manera”. Ese “a nuestra manera” se alinea con lo que Castells (2017) llama nuevas maneras de subjetividad política, que son menos institucionales, pero igualmente poderosas.

La dimensión femenina es otro elemento esencial del liderazgo en Niña Ceci. Desde el comienzo de la labor de campo, se hizo evidente que el barrio no funciona sin las mujeres. Son ellas las que llevan a cabo las mingas, los bazares, las actividades culturales, las novenas y también quienes abordan los debates más difíciles. “Nos toca hablar fuerte, pero con amor”, dijo una líder entre risas (E5). Su comentario confirma lo señalado por Zambrano-Vargas et al. (2021): las mujeres no solo participan, sino que están transformando el liderazgo desde el afecto, la escucha y la gestión emocional.

Cuando se analizan las intersecciones entre la pobreza, el territorio y el género, esta expansión del liderazgo femenino se relaciona con las ideas de Crenshaw (2019) sobre interseccionalidad. Numerosas líderes de Niña Ceci han tenido que conseguir su posición en espacios tradicionalmente masculinos, estableciendo autoridad a partir de sus vivencias personales y no por medio del título oficial. Una mujer mayor que ha desempeñado varios roles comunitarios (E1) comentó: “La gente me cree porque siempre he sido su vecina”. La

autoridad comunitaria, según Escobar (2020) sobre territorios como espacios políticos y afectivos, no se origina en decretos, sino en relaciones.

Pero no todo es armonía. También emergen tensiones internas, disputas por los cargos, rivalidades pasadas y diferencias políticas. Un líder mencionó que “a veces el problema no es el Estado, es uno mismo como comunidad” (E8). Estas tensiones son parte constitutiva del liderazgo local, tal como advierte Mouffe (2003): toda comunidad democrática contiene conflictos, y estos no deben verse como fallas sino como oportunidades para reorganizar el poder de manera más plural y deliberativa. En Niña Ceci, los desacuerdos no desaparecen, pero se tramitan, se discuten, se negocian, a veces con más éxito que otras.

La interacción con las entidades gubernamentales es el otro aspecto del liderazgo comunitario. Muchos de los encuestados expresaron que tienen la sensación de que tienen que implorar para recibir apoyo (E6). Esta percepción es coherente con la de Hernández et al. (2010), quienes indican que el desconocimiento normativo y la falta de apoyo institucional siguen debilitando las acciones comunitarias, no obstante, también hay progresos, varios líderes admitieron que la Ley 2166 de 2021 ha creado oportunidades para la capacitación y ha posibilitado la modernización de algunos procedimientos administrativos. “Al menos ahora se sabe por dónde empezar”, dijo un dignatario que era nuevo (E10).

A pesar de los obstáculos el liderazgo comunitario en Niña Ceci ha logrado sostener procesos de largo aliento, en el polideportivo del barrio, por ejemplo, no fue producto de una sola gestión, sino de una cadena de liderazgos que, durante años, insistieron ante alcaldías, instituciones y organizaciones aliadas. “Eso no lo hizo una sola persona, eso lo hicimos todos... poquito a poquito”, dijo un líder sonriente (E7). Esa frase, tan sencilla, dialoga con los principios del desarrollo humano planteados por Max-Neef et al. (1993), para quienes los procesos de transformación se construyen desde la cooperación y la acumulación de pequeños avances.

En última instancia el liderazgo comunitario en Niña Ceci es un fenómeno muy humano: contradictorio, frágil, tenaz y lleno de sutilezas. Es un liderazgo que se va deteriorando, pero también regenerándose; que cae y vuelve a levantarse; que no depende solamente de puestos, sino de vínculos. Al finalizar un día, como dijo una vecina: "No hay liderazgo sin gente detrás. En este lugar, nadie es líder por sí solo, en Niña Ceci, quizás la frase que mejor sintetiza lo aprendido es: liderar es, ante todo, caminar en compañía.

Memoria barrial, identidad colectiva y las formas cotidianas de construir comunidad

Una de las cosas que más me llamó la atención durante las entrevistas en Niña Ceci fue el lugar central que ocupa la memoria para explicar quiénes son hoy como comunidad. No hablo solamente de recuerdos sueltos, sino de relatos que circulan entre vecinos y que, poco a poco, han tejido una identidad compartida. En casi todas las conversaciones apareció la idea de que "el barrio se hizo a pulso" (E3, E8), una expresión que suena casi a consigna y que remite a esa historia inicial de autoconstrucción, invasión legalizada, topógrafos improvisados y casas levantadas con madera, puntillas y esperanza.

La importancia de la memoria coincide con lo establecido por Giraldo (2022), que demostró que, en zonas afectadas por el conflicto, la restauración del tejido social depende en gran parte de identificar y contar juntos la historia local. En Niña Ceci, a pesar de que la situación no es exactamente la misma, sucede algo parecido: el recordar lo que se ha vivido se vuelve un acto emocional y político que mantiene el sentido de pertenencia. Una vecina mayor lo expresó de manera directa pero sencilla: "Si uno se olvida de cómo comenzó, también olvida por qué continúa luchando" (E1).

En Niña Ceci, la identidad barrial no es un concepto abstracto; se refleja en prácticas diarias: las mingas, los diálogos de la tarde en el almacén, los partidos improvisados que congregan tanto a adultos como a niños o esas largas juntas donde se habla de todo — desde el ajuste del campo hasta la conducta de los jóvenes— con la misma pasión. La CEPAL (2014) afirma que la identidad colectiva se va formando a través de prácticas comunes, las cuales posibilitan establecer maneras de actuar colaborativamente, cooperar y

ser solidarios. La idea es prácticamente la misma que la de un entrevistado: "el barrio se crea en la calle" (E6).

Otro aspecto que apareció reiteradamente fue la importancia de ciertos hitos comunitarios que, con el tiempo, se han vuelto símbolos del barrio. El Polideportivo Niña Ceci, por ejemplo, es más que un espacio físico; es una especie de "escenario de vida", como dijo un joven jugador de fútbol (E11). Su construcción tardó años y se logró gracias a insistencias, cartas, reuniones con funcionarios y trabajos voluntarios. Ese proceso prolongado refleja lo que el PNUD (2023) llama "democracia vivida": una forma de participación donde el ejercicio ciudadano ocurre en el hacer cotidiano, no solo en los trámites.

La memoria también se encuentra relacionada con situaciones difíciles. En varias charlas se presentaron historias sobre la crisis migratoria, los años de más inseguridad y las disputas internas entre vecinos. Se narran estos relatos con una especie de naturalidad característica de aquellos que han aprendido a solucionar las cosas en conjunto, no con dramatismo. Es lo que Rosanvallon (2007) denomina "contrademocracia": los métodos informales mediante los cuales el ciudadano controla, discute y corrige la dirección colectiva si las instituciones no logran sus objetivos o no alcanzan sus metas. En Niña Ceci esta contrademocracia se evidencia en frases como "si no nos organizamos nadie lo hará" o "eso lo discutimos todos juntos" (E2).

La idea de frontera también forma parte de la identidad barrial. Numerosos pobladores sostuvieron que vivir en Cúcuta es como "permanecer constantemente entre dos mundos" (E5). A pesar de que esta situación, que entrelaza la migración, el comercio informal y el desplazamiento continuado de personas con un sentimiento de temporalidad, genera tensiones, también propicia aprendizajes. De acuerdo con Escobar (2020), las áreas fronterizas tienen una lógica específica de "pluriversalidad", en la que se entrelazan diversos conocimientos, prácticas y subjetividades. Esta combinación se refleja en el acento, las costumbres culinarias, los intercambios entre colombianos y venezolanos vecinos y los métodos ingeniosos para resolver problemas en Niña Ceci.

La añoranza por "el barrio de antes" fue un asunto que surgió con frecuencia durante el trabajo de campo, un entrevistado (E9) recordó que las calles eran más abiertas, la gente se conocía y había más tiempo para hablar hace años. No obstante, otro vecino comentó que el barrio ha obtenido también beneficios a lo largo del tiempo: una mayor organización, más oportunidades de capacitación e incluso un aumento en los espacios para participar (E10). Esta tensión entre pasado y presente refleja lo que Avritzer y Santos (2002) denominan la disputa por ampliar el "canon democrático", es decir, la búsqueda por incorporar nuevas formas de participación sin perder las tradiciones comunitarias que sostienen la vida cotidiana.

La memoria, no obstante, no es inmutable. Se reconfigura de acuerdo con los actores y las épocas históricas. Para ciertos jóvenes, las memorias más significativas del vecindario no son las disputas por la tierra o las primeras construcciones de madera, sino los campeonatos deportivos, los festivales de cultura o las campañas de limpieza que coordina la JAC. En este contexto, su identidad barrial está más definida por la experiencia estética y comunitaria que por los acontecimientos históricos de su fundación. Esto concuerda con los resultados del DANE (2019), que indican un incremento en la participación cultural como mecanismo de apropiación comunitaria entre los jóvenes.

Al analizar estas narrativas, noté que la memoria barrial no solo cumple una función emotiva, sino también organizativa. En varias asambleas, los líderes recordaban episodios pasados como una forma de orientar decisiones presentes: "ya hemos pasado por eso antes", "eso ya lo vivimos", "esa vez nos fue mal porque no nos organizamos bien" (E7). Esta práctica se asemeja a lo que Habermas (1987) describe como la dimensión comunicativa de la acción colectiva: la capacidad de construir acuerdos a partir de recuerdos, argumentos y experiencias compartidas.

Un aspecto que vale la pena destacar es que la memoria barrial no siempre es consensuada. Existen relatos en tensión. Algunos vecinos hablan de líderes "de antes", que eran más serios y comprometidos. Otros prefieren destacar los avances de los liderazgos actuales. Esta disputa narrativa también es una forma de participación, pues implica debatir

sobre el rumbo del barrio. Como advierte Peruzzotti (2024), las tensiones entre legitimidad social y poder institucional son parte normal de cualquier proceso democrático en América Latina.

Finalmente, la memoria en Niña Ceci se convierte en el motor de las acciones. El concepto de que "el barrio no puede retroceder" (E4, E6) se mencionó en casi todas las entrevistas. La memoria no actúa como un ancla que inmoviliza, sino como una fuerza impulsora que orienta hacia el futuro; esta combinación de advertencia y esperanza es la que logra sintetizar la función de la memoria. De acuerdo con una líder: "Recordar es lo que hace que uno vuelva a reunirse" (E3). Y tal vez ahí radique la clave: en ese simple acto de volver a reunirse, una y otra vez, es donde se mantiene la comunidad.

Conclusiones

La percepción que queda al concluir este recorrido de investigación es que entender un territorio supone mucho más que organizar datos o crear categorías. Es, sobre todo, escuchar a las voces que lo habitan y dejar que estas cambien nuestro entendimiento de la participación de la comunidad. El barrio Niña Ceci demostró que la acción comunitaria es una práctica dinámica, adaptable y profundamente humana, que se reinventa entre las tensiones inherentes a un entorno fronterizo.

Una de las primeras conclusiones, quizás la más obvia, es que no se puede limitar la participación de la comunidad a lo formal. Las actas, las reuniones y los procedimientos administrativos son relevantes, pero no logran reflejar la riqueza simbólica y emocional de las relaciones que mantienen a la JAC. En las entrevistas, fue evidente que, para muchos residentes, participar significa estar presente, supervisar la manzana, solucionar pequeños conflictos o simplemente acompañar. Esto concuerda con la afirmación de Avritzer y Santos (2002) de que la democracia participativa se construye "desde abajo", a través de prácticas que van más allá de los límites institucionales.

En segundo lugar, el liderazgo de la comunidad surgió como un elemento clave en el desarrollo a nivel local. En Niña Ceci, se trata de una dirección cercana, afectuosa y a veces abnegada, en contraposición a los modelos tecnocráticos. Bass y Riggio (2018) ayudan a comprender estas dinámicas desde la perspectiva del liderazgo transformacional; no obstante, las voces locales (E2, E5, E10) añaden una dimensión que la teoría no siempre tiene en cuenta: liderar significa brindar apoyo emocional a la comunidad, aun cuando los recursos sean limitados o la institucionalidad falle. Este descubrimiento respalda lo que Vera y Romero (2022) indicaron: el desarrollo local se fomenta no únicamente a través de los proyectos o la infraestructura, sino también por medio de las relaciones humanas que mantienen las iniciativas en marcha.

En tercer lugar, se detectó una tensión constante entre el Estado y la comunidad. No es solo Niña Ceci la que ha señalado esta tensión; pensadores como Castells (2017),

Rosanvallon (2007) y Peruzzotti (2024) han alertado antes acerca de la crisis de legitimidad en las instituciones de América Latina. Algunos participantes mencionaron en el análisis del caso que "en ocasiones, la participación no es escuchada" o que los procesos se estancan porque los procedimientos no consideran las circunstancias de los barrios. La participación debe ser respaldada por un compromiso institucional que respete la independencia de las comunidades y sea propicio para el avance de proyectos, para que resulte eficaz.

Otro de los descubrimientos es que la frontera es una condición esencial. Los movimientos de personas, el comercio informal y las corrientes sociales que pasan por Cúcuta afectan directamente la estructura de la comunidad. Para que la gobernanza en las zonas periféricas resulte efectiva, según Líppez-De Castro et al. (2021), es necesario tener capacidad de adaptación, creatividad y un sentido de identidad local sólido. En Niña Ceci, se pueden observar estas características en las historias que abordan cómo la comunidad se adapta a la llegada de vecinos nuevos, a las transformaciones económicas y a la necesidad permanente de protegerse unos a otros, la frontera no solo es una frontera, sino que además se trata de una plataforma para aprender juntos.

En quinto lugar, la investigación mostró que el papel de las mujeres es fundamental en el desarrollo de la estructura social. A pesar de que su liderazgo no siempre es reconocido de manera oficial, tiene un rol esencial a la hora de resolver conflictos, organizar actividades grupales y brindar apoyo emocional a los vecinos, esto concuerda con las aportaciones de Crenshaw (2019) y Zambrano-Vargas et al. (2021), quienes afirman que los liderazgos femeninos brindan perspectivas más colaborativas y empáticas, lo cual tiene el potencial de cambiar los métodos convencionales de involucramiento.

Es importante también enfatizar lo esencial que es consolidar los procesos de capacitación comunitaria. Numerosos líderes indicaron que la Ley 743 de 2002 y la Ley 2166 de 2021 son conocidas solo parcialmente, según Parra (2019), Chavarro y Ontibón (2019), la capacidad de organización está directamente relacionada con el conocimiento jurídico. En Niña Ceci, esta disparidad educativa restringe la capacidad de incidir en los planes de desarrollo y en la administración de los recursos. Para que las JAC sean capaces

de incrementar su autonomía, es fundamental promover metodologías comunitarias, talleres prácticos y asistencia técnica.

Asimismo, el estudio encontró que la memoria barrial es esencial para construir la identidad colectiva. De acuerdo con Granados y Murillo (2018) y Giraldo (2022), la organización comunitaria se transforma en un lugar donde los individuos curan, resignifican y rememoran, especialmente en zonas donde hay situaciones de violencia o escasez. En Niña Ceci, se narran relatos acerca de la fundación del barrio, los intentos para resguardar el polideportivo o el acueducto como acontecimientos que fortalecen la sensación de pertenencia y confirman el concepto de que "el barrio existe porque sus habitantes optaron por organizarse", según lo expresó un miembro (E8).

Además, se concluye que la acción comunal sigue siendo un ámbito para la innovación social, aunque no siempre se le reconozca. Unas cuantas actividades organizadas por la JAC, que incluyen desde mingas de limpieza hasta eventos culturales, demuestran resistencia y creatividad. Estas se inspiran en enfoques de ciudadanía activa (PNUD, 2023) y en prácticas freireanas (Freire, 1997). Lo que se conoce como "metodologías participativas" en el ámbito teórico, para la comunidad son soluciones diarias construidas con los recursos a su disposición.

Los hallazgos de este estudio dialogan con las discusiones globales acerca de la participación en un sentido más amplio, permite ubicar la JAC de Niña Ceci en un nivel de incidencia intermedio Arnstein (1969): aunque tiene reconocimiento formal, enfrenta limitaciones estructurales que le impiden tener una participación totalmente decisoria. La CEPAL (2014) y el Banco Mundial (2022), por su parte, afirman que es imprescindible fortalecer las capacidades de las comunidades y reducir las diferencias en la toma de decisiones para progresar a nivel local, lo que ha arrojado Niña Ceci corrobora esa afirmación: si la participación sigue siendo desigual o la institucionalidad perpetúa las barreras históricas, el progreso de la comunidad no podrá sostenerse.

Finalmente, es importante subrayar que este proceso demostró que la acción comunal, en su sentido más profundo, continúa siendo una apuesta por la vida en

comunidad. La comunidad mantiene un poder organizativo que se origina en el deseo de vivir en un entorno digno y seguro, a pesar de los problemas con los que lidia, como la falta de recursos, el desgaste de los líderes y la fragmentación institucional, este estudio comprueba que, aun en sus versiones más sencillas, la participación sigue siendo un acto político y ético que apoya la democracia cotidiana en los territorios.

En síntesis, la situación del barrio Niña Ceci demuestra que la acción comunal no es una reliquia de tiempos pasados, sino un tipo de organización cívica que sigue siendo relevante y necesaria, puede generar bienestar, consolidar la unidad social y crear vías de esperanza en situaciones en las que las instituciones no pueden acceder por sí solas. La gente, con su trabajo diario y sus múltiples voces, sigue recordándonos que el desarrollo territorial comienza a nivel local y que la democracia se construye "con la gente, con paciencia y corazón", como lo expresó una líder en una entrevista.

Referencias

- Alta Consejería para el Posconflicto. (2018). *Participación para la paz y fortalecimiento comunitario*. Presidencia de la República.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Avritzer, L., y Santos, B. de S. (2002). Introdução: Para ampliar o cânone democrático. En *Democratizar a democracia: Os caminhos da democracia participativa* (pp. 39-82). Civilização Brasileira.
- Banco Mundial. (2022). *La acción colectiva y el desarrollo local en América Latina*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Barrera Aldana, J. A. (2018). *Las acciones sociales que han impactado el contexto local de los vecinos del barrio popular La Palestina de Bosa, Bogotá, generadas desde el proceso de participación política democrática convencional mediante la Junta de Acción Comunal (JAC) [Trabajo de grado]*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Bass, B., y Riggio, R. (2018). *Transformational leadership* (3rd ed.). Routledge.
- Castaño Ríos, C. E. (2020). Clasificación de capacidades organizacionales en organismos comunales de Rionegro-Antioquia. *Tendencias*, 11, 37–52. <https://doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xi.4>
- Castells, M. (2017). *Ruptura. La crisis de la democracia liberal*. Alianza Editorial.
- CEPAL. (2014). *Participación y liderazgo local en América Latina: desafíos para la igualdad*. Naciones Unidas.
- Chasoy Jajoy, J. A. (2023). *El papel de las juntas de acción comunal en el desarrollo del municipio de Santiago, departamento del Putumayo [Trabajo de grado]*. Escuela Superior de Administración Pública.

- Chavarro Infante, J., y Ontibón Baquero, A. (2019). *Caracterización de las juntas de acción comunal del municipio de Útica, Cundinamarca, 2019* [Trabajo de grado]. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Chía González, L. A. (2023). La participación en las Juntas de Acción Comunal como escenarios para la construcción de subjetividades políticas. [Tesis de maestría]. Universidad Pedagógica Nacional.
- Clavijo Muñoz, J. C., y Jiménez Valenzuela, J. A. (2016). Evaluación de la gestión administrativa de dignatarios de la Junta de Acción Comunal, barrio Américas Occidental, periodo 2012-2016. [Trabajo de grado]. Universidad de La Salle, Bogotá.
- Correa Serna, K. A. (2019). En busca de la participación comunal: La lucha de la Junta de Acción Comunal del barrio Conquistadores [Trabajo de grado]. Universidad de Antioquia.
- Corte Constitucional de Colombia. (1996). Sentencia No. C-021/96.
- Crenshaw, K. (2019). *On intersectionality: Essential writings*. The New Press.
- DANE. (2019). Informe nacional sobre cultura ciudadana y participación. Bogotá: DANE.
- DANE. (2023). Encuesta de Cultura Política y Participación Ciudadana. Bogotá: DANE.
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2015). Informe de desarrollo local y participación. Bogotá: DNP.
- DNP. (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2018–2022: Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad. Bogotá: DNP.
- Escobar, A. (2020). *Pluriversal politics: The real and the possible*. Duke University Press.
- Escobar, A., Álvarez, S., y Dagnino, E. (Eds.). (2001). *Política cultural y cultura política. Una nueva mirada sobre los movimientos sociales latinoamericanos*. Instituto Colombiano de Antropología e Historia y Taurus.
- Fals Borda, O. (1987). *Conocimiento y poder popular*. Siglo XXI.
- Freire, P. (1997). *Pedagogía de la autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa*. Siglo XXI Editores.

- Giraldo Arboleda, M. C. (2022). ¿Y dónde queda el tejido social después de la guerra? Recuperación de memoria asociada al conflicto armado, vereda la represa de El Carmen de Viboral [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Granados Castro, M., y Murillo Hurtado, J. (2018). Liderazgo y cohesión de la Junta de Acción Comunal del Barrio María Eugenia Comuna VIII Distrito de Buenaventura [Trabajo de grado]. Universidad del Valle.
- Guevara Monroy, P. A., y Gómez Giraldo, J. (2021). Sistematización sobre la percepción de la comunidad frente a la labor que desarrolla la Junta de Acción Comunal (JAC) Los Laureles, localidad séptima de Bosa [Trabajo de grado]. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Habermas, J. (1987). Teoría de la acción comunicativa. Taurus.
- Hena Hurtado, Y., y Becerra González, N. J. (2014). Liderar comunidades para el desarrollo humano: Análisis de un caso en Dosquebradas, Colombia. *Gestión y Región*, (18), 133-149.
- Hernández Orozco, C. Y., Pérez Álvarez, D. M., y Ruiz Montoya, J. D. (2010). Participación ciudadana a través de las juntas de acción comunal en Envigado desde la Ley 743 de 2002 y sus decretos reglamentarios (2002 a 2008). *Nuevo Derecho*, 5(7).
- Herrera Leal, M. L. (2019). Estado del capital social de las juntas de acción comunal en las dinámicas de gobernanza local en 8 Juntas de Acción Comunal de la Comuna 8 de San José de Cúcuta [Tesis de maestría]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal – IDPAC. (2022). *Informe de balance social: Vigencia 2022* (Código CBN-0021). Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.
- Kliksberg, B. (2019). Capital social y desarrollo: claves éticas y políticas para América Latina. Fondo de Cultura Económica.
- La Opinión. (2021, 2 de diciembre). ¿Por qué llamaron Niña Ceci a este barrio de Cúcuta? La Opinión.

Ley 743 de 2002. Por la cual se desarrolla el artículo 38 Constitución Política de Colombia en lo referente a los organismos de acción comunal. 7 de junio de 2002. Diario Oficial No. 44.826.

López-De Castro, S., Guerrero-Rodríguez, F. A., Tobón, G. J., y Nina-Baltazar, E. A. (2021). Juntas de Acción Comunal y gobernanza rural: retos para la participación y organización comunitaria en seis territorios de Nariño, Colombia. OPERA, 28, 239-259. <https://doi.org/10.18601/16578651.n28.11>

Max-Neef, M., Elizalde, A., y Hoppenhayn, M. (1993). Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y reflexiones. Montevideo: Nordan Comunidad. Redes.

Moreno Orozco, J. C. (2014). De Centros Cívicos a Juntas de Acción Comunal: El cambio de modelo de gestión y participación barrial en Medellín en la segunda mitad del siglo XX. Estudios Políticos, (45), 185-203. Instituto de Estudios Políticos, Universidad de Antioquia. <https://doi.org/10.17533/udea.espo.20202>

Mouffe, C. (1999). El retorno de lo político: Comunidad, ciudadanía, pluralismo, democracia radical. Paidós. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/57004>

Mouffe, C. (2003). La paradoja democrática. Barcelona: Gedisa.

Múnera Ruiz, L. (1999). Los estudios sobre la participación en Colombia. Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales. (IEPRI), Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/75374>

Muñoz Cardona, A. E., y Mayor López, M. P. (2017). Las Juntas de Acción Comunal del municipio de Itagüí en el desarrollo local. Administración y Desarrollo, 47(1), 65-82. <https://doi.org/10.22431/25005227.60>

Naciones Unidas. (2022). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2022*. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (DESA). <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022>

Ocampo López, J. (2009). El maestro Orlando Fals Borda: Sus ideas educativas y sociales para el cambio en la sociedad colombiana. Rhela. Revista Latinoamericana de

- Historia de la Educación Latinoamericana, 12, 13–41. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Grupo de Investigación HISULA–SHELA.
- Orozco, J. C. M. (2022). La estrategia clientelar en los barrios de Medellín, Colombia. *Juntas de Acción Comunal, 1960-1980. Estudios Políticos (Medellín)*, 64, 54-75.
<https://doi.org/10.17533/udea.espo.n64a03>
- Parra, P. M. (2019). Acciones comunitarias como un espacio que reivindica la participación del soberano: las juntas de acción comunal en lo normativo. En *Crisis del Estado nación y de la concepción clásica de la soberanía* (pp. 339 - 359). Universidad del Rosario.
- Pérez López, G. A. (2012). La Junta de Acción Comunal como instrumento para el desarrollo local del barrio Las Cuadras, en la Comuna 9 del municipio de Pasto, al interior de la gestión del proyecto "Plan de Gestión Integral Ambiental". [Trabajo de grado]. Universidad de Nariño.
- Peruzzotti, E. (2024). Sociedad Civil, esfera pública y democratización: Revisando el debate latinoamericano en la era de desconfiguración democrática. *Política. Revista De Ciencia Política*, 62(2), 7–36. <https://doi.org/10.5354/0719-5338.2024.76429>
- Pico Hernández, J. J. (2023). Participación de las Juntas de Acción Comunal en el Plan de Desarrollo Municipal y los procesos de rendición de cuentas en Bucaramanga en el periodo de 2020 a 2022 [Tesis de maestría]. Universidad Autónoma de Bucaramanga. <http://hdl.handle.net/20.500.12749/21016>
- PNUD. (2016). *Reconfiguración del poder local y ciudadanía en América Latina*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- PNUD. (2018). Informe de Desarrollo Humano Colombia: Territorios que construyen paz. Naciones Unidas.
- PNUD. (2023). *La democracia vivida: participación y acción comunal en Colombia*. Bogotá: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Restrepo, D. (1998). Eslabones y precipicios entre participación y democracia. *Cuadernos de Economía*, 17(28), 117–147.

- Romero Leal, K. L. (2017). Participación comunitaria en la Junta de Acción Comunal de La Macarena, barrio bohemio de Bogotá. *Revista Ciudades, Estados y Política*, 4(3), 37–62.
- Rosanvallon, P. (2007). La contrademocracia. La política en la era de la desconfianza. Manantial.
- Ruiz Parra, F. J. (2019). Diagnóstico a los afiliados de la junta de acción comunal del sector los cojines del zaque de la ciudad de Tunja - Boyacá 2019. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Documentos de Trabajo ECSAH.
- Sánchez Castañeda, J. M., y Vargas Prieto, A. (2017). Incidencia de las juntas de acción comunal en el desarrollo local en áreas de influencia de proyectos de hidrocarburos. *Equidad y Desarrollo*, (27), 195-212. <https://doi.org/10.19052/ed.3997>
- Sánchez Cubides, P. A., Bernal Gómez, D. R., y Gordemar Hernandez, C. A. (2018). Las juntas de acción comunal y la gestión pública en Colombia. *Principia Iuris*, 15(31), 141-156. <https://revistas.santototunja.edu.co/index.php/piuris/article/view/1833>
- Sánchez Otero, M. (2012). Diagnóstico estratégico de las Juntas de Acción Comunal. *Económicas CUC*, 33(1), 65–80. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/181>
- Sánchez Otero, M. (2014). Gestión y participación ciudadana: Caso juntas de acción comunal. *Equidad y Desarrollo*, (21), 125-143. <https://doi.org/10.19052/ed.2517>
- Schumpeter, J. (1983). Capitalismo, socialismo y democracia. Orbis.
- Segato, R. (2016). Patriarcado: Del borde al centro. Disciplinamiento, territorialidad y crueldad en la fase apocalíptica del capital. En *La guerra contra las mujeres* (pp. 91-108). Traficantes de Sueños.
- Sen. A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Torres Cañizares, E. S. (2024). Formalización y fortalecimiento de las juntas de acción comunal y su contribución al desarrollo local a través de la figura de convenios solidarios en el municipio de Aratoca Santander durante el periodo 2020-2023. [Tesis de maestría]. Universidad Autónoma de Bucaramanga.

- Vahos Echeverry, L. F. (2022). La acción colectiva como gobernanza en el corregimiento de Horizontes, municipio de Sopetrán. El caso de la Junta de Acción Comunal de la vereda Juan XXIII. [Trabajo de grado]. Universidad de Antioquia, Medellín.
- Valencia, L. E. (2009). Historia, realidad y pensamiento de la Acción Comunal en Colombia 1958 - 2008. Bogotá: ESAP.
- Velásquez, F., y González, E. (2003). ¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia? Fundación Corona.
- Vera Vera, A. A., y Romero Chavez, S. A. (2022). Local development from the perspective of community leadership. *Minerva*, 3(9), 28-37.
<https://doi.org/10.47460/minerva.v3i9.70>
- Ware, C. F. (1959). Observaciones sobre la Acción Comunal del Distrito de Bogotá [Manuscrito no publicado]. Archivo General de la Nación, Fondo Presidencia, Secretaría Privada, Alcaldías, Correspondencia, Caja 30, Carpeta 3, ff. 7-24.
- Zambrano-Vargas, S. M., Acosta-González, B. V., y Parada-Camargo, J. E. (2021). El Liderazgo de mujeres en organizaciones sociales. Análisis en las Juntas de Acción Comunal de Tunja- Colombia. *Encuentros*, 19(02).