

**Fortalecimiento de las habilidades comunicativas en la JAC “Urbanización la Esperanza”**

**Gachetá Cundinamarca**

Alexandra Gómez Ramírez

Asesor

Fabio Alexander Figueroa Acevedo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas-UNAD

Especialización en Gestión Pública

2025

## **Dedicatoria**

A Dios, fuente de mi fortaleza, por iluminar mi camino, darme sabiduría en los momentos de duda y sostenerme cuando las fuerzas flaqueaban. Sin su guía, este logro no habría sido posible.

A mi hijo, mi mayor inspiración y el amor más puro que me impulsa cada día. Gracias por dar sentido a cada esfuerzo y por enseñarme, con tu existencia, la importancia de seguir adelante.

A mi esposo, por su apoyo incondicional, por su paciencia y por acompañarme con amor y compromiso en cada etapa de este proceso.

A mi familia, por no dejarme caer, por su respaldo constante y por recordarme con sus palabras y gestos que soy capaz de lograr lo que me propongo.

Y a mi amiga Martha, por ser única, por su compañía sincera, su alegría contagiosa y por estar presente cuando más la necesitaba. Su amistad ha sido un regalo invaluable en este camino.

### **Agradecimientos**

Expreso mi más sincero agradecimiento al señor Gobernador de Cundinamarca, Dr. Jorge Emilio Rey Ángel, por su compromiso con el fortalecimiento del liderazgo comunitario y por creer en nosotros, los líderes comunales. Su visión ha sido clave para impulsar nuestros procesos formativos y de transformación social.

Al Instituto Departamental de Acción Comunal – IDACO, por ser el canal que hizo posible esta valiosa oportunidad de crecimiento académico y personal. Su gestión demuestra el valor de la formación ciudadana desde los territorios.

A mis docentes de la UNAD, por su dedicación, orientación y entrega durante cada etapa de este proceso. Sus enseñanzas dejaron huella en mi formación profesional y fortalecieron mi vocación de servicio.

A mis amigos y vecinos de la Junta de Acción Comunal, gracias por confiar en mí como su representante. Ustedes han sido mi mayor motivación para seguir avanzando con responsabilidad y compromiso.

A mis amigos de siempre, por su apoyo incondicional, su compañía constante y por alentarme en cada paso de este camino. Su presencia ha sido fundamental para alcanzar esta meta.

## Resumen

El presente trabajo de grado, titulado “Fortalecimiento de las habilidades comunicativas en la Junta de Acción Comunal (JAC) de la Urbanización La Esperanza del municipio de Gachetá, Cundinamarca”, surge de la necesidad de mejorar los procesos internos de comunicación organizacional, fundamentales para la participación ciudadana y la gestión comunitaria. A través de un diagnóstico participativo, se identificaron debilidades como la fragmentación del flujo informativo, la concentración de tareas, el desconocimiento de funciones y la baja participación de los asociados. La investigación se enmarca en teorías de comunicación organizacional (Robbins y Judge, Chiavenato, Cornelissen), liderazgo comunitario (Covey, Fundaec) y gestión participativa (Serna Gómez, Matus), así como en las disposiciones normativas de la Ley 743 de 2002 y la Ley 2166 de 2021. El objetivo principal fue diseñar estrategias comunicativas dinámicas, contextualizadas y viables, que permitan fortalecer el liderazgo colectivo, clarificar responsabilidades y fomentar una cultura organizacional inclusiva y transparente. El enfoque metodológico adoptado fue mixto, combinando técnicas cuantitativas (encuestas a directivos y asociados) y cualitativas (análisis de contenido y sistematización de percepciones). Los resultados evidenciaron que, aunque existen canales informativos como el grupo de WhatsApp, persisten vacíos en la interacción directa, la periodicidad de reuniones, la equidad en la distribución de tareas y la comprensión de roles al interior de la JAC. Como respuesta, se formularon seis líneas estratégicas: fortalecimiento de la comunicación organizacional, clarificación de funciones, promoción del liderazgo comunitario y el relevo generacional, formación permanente, cohesión comunitaria y evaluación participativa. Estas propuestas fueron estructuradas con acciones concretas, fundamentación teórica y respaldo normativo. Este proyecto representa un aporte significativo a la gestión pública local, pues ofrece herramientas

replicables para otras organizaciones comunales del país. El fortalecimiento de las habilidades comunicativas no solo mejora el funcionamiento interno, sino que potencia la gobernabilidad, la corresponsabilidad ciudadana y la sostenibilidad de los procesos de desarrollo comunitario.

***Palabras clave:*** Comunicación organizacional , Liderazgo comunal , Participación ciudadana, Juntas de Acción Comunal, Estrategias comunitarias , Gestión pública local.

## Abstract

This undergraduate thesis, titled “Strengthening Communication Skills in the Community Action Board (JAC) of the Urbanization La Esperanza in the municipality of Gachetá, Cundinamarca,” arises from the need to improve internal organizational communication processes, which are essential for citizen participation and community management. Through a participatory diagnosis, several weaknesses were identified, including fragmented information flow, task concentration, lack of role clarity, and low member participation. The research is grounded in organizational communication theories (Robbins and Judge, Chiavenato, Cornelissen), community leadership (Covey, Fundaec), and participatory management (Serna Gómez, Matus), as well as in the legal framework provided by Law 743 of 2002 and Law 2166 of 2021. The main objective was to design dynamic, context-sensitive, and feasible communication strategies to strengthen collective leadership, clarify responsibilities, and promote an inclusive and transparent organizational culture. The methodological approach was mixed, combining quantitative techniques (surveys applied to board members and associates) and qualitative ones (content analysis and systematization of perceptions). The results revealed that although communication channels such as the WhatsApp group are in place, there are still gaps in direct interaction, meeting regularity, equitable task distribution, and role understanding within the JAC. In response, six strategic lines were developed: strengthening organizational communication, clarifying roles and responsibilities, promoting community leadership and generational renewal, ensuring ongoing training, fostering community cohesion, and implementing participatory evaluation. These proposals were structured with concrete actions, theoretical support, and legal backing. This project represents a significant contribution to local public management, as it offers replicable tools for other community organizations in the

country. Strengthening communication skills not only improves internal operations but also enhances governance, civic engagement, and the sustainability of community development processes.

**Keywords:** Organizational communication, Community leadership, Citizen participation, Community Action Boards, Community strategies, Local public management.

## Tabla de contenido

Introducción .....	13
Descripción del Problema .....	14
Planteamiento del Problema .....	17
Justificación .....	18
Objetivos .....	19
Objetivo General .....	19
Objetivos Específicos.....	19
Marco de Referencia .....	20
Estado del Arte.....	20
Marco Teórico.....	21
Marco de referencia conceptual .....	22
Marco Legal .....	23
Metodología .....	27
Enfoque Metodológico.....	27
Tipo de Investigación.....	27
Método .....	28
Técnicas e Instrumento de Recolección de Información .....	28
Población y Muestra .....	28
Consideraciones Éticas .....	29
Resultados de la Encuesta a los Asociados.....	30
Resultados de la Encuesta a la Junta Directiva.....	35
Resultados .....	38

Evaluación del Impacto Comunicativo en la Gestión Organizacional de la JAC de la Urbanización la Esperanza del Municipio de Gachetá .....	38
Conclusiones.....	56
Referencias bibliográficas.....	58
Apéndice .....	59

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Líneas de Acción – Propuesta Estratégica</i> .....	47
--	----

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Percepción información institucional</i> .....	31
<b>Figura 2</b> <i>Conocimiento de representantes comunales</i> .....	31
<b>Figura 3</b> <i>Niveles de precepción gestión de la JAC</i> .....	32
<b>Figura 4</b> <i>Participación en reuniones comunales</i> .....	33
<b>Figura 5</b> <i>Uso de medios digitales</i> .....	33
<b>Figura 6</b> <i>Frecuencia reuniones internas</i> .....	35
<b>Figura 7</b> <i>Equidad en distribución de tareas</i> .....	36
<b>Figura 8</b> <i>Calidad de comunicación interna</i> .....	36
<b>Figura 9</b> <i>Nivel conocimiento funciones internas</i> .....	37
<b>Figura 10</b> <i>Cronograma de reuniones</i> .....	49
<b>Figura 11</b> <i>Organigrama, claridad de funciones y cargos en una JAC</i> .....	50
<b>Figura 12</b> <i>Diseño relevo generacional</i> .....	51
<b>Figura 13</b> <i>Alianzas estratégicas</i> .....	52
<b>Figura 14</b> <i>Integración y cohesión comunitaria: “día de la acción comunal”</i> .....	53
<b>Figura 15</b> <i>Monitoreo y Evaluación Rendición de Cuentas</i> .....	54

**Lista de Apéndices**

<b>Apéndice A</b> <i>Instrumento de Encuesta Dirigido a Directivos (5 Preguntas)</i> .....	59
<b>Apéndice B</b> <i>Encuesta a Asociados: Comunicación y Participación en la JAC “Urbanización La Esperanza” (6 preguntas)</i> .....	61

## **Introducción**

La Junta de Acción Comunal (JAC) de la Urbanización La Esperanza en Gachetá, Cundinamarca, representa una organización fundamental para la participación ciudadana y el desarrollo local. No obstante, enfrenta dificultades que afectan su funcionamiento interno, entre ellas, problemas de comunicación, coordinación, liderazgo y cohesión organizacional. Estas deficiencias limitan su capacidad de gestión, su legitimidad ante la comunidad y la eficiencia en la ejecución de iniciativas sociales.

Este proyecto de investigación se enfoca en el fortalecimiento de las habilidades comunicativas, especialmente la comunicación interna, como eje transversal para mejorar las habilidades directivas de los miembros de la JAC. La finalidad es proponer acciones que permitan consolidar procesos más participativos, transparentes y efectivos dentro de la organización. El estudio se basa en un enfoque cualitativo que incluye entrevistas, observación y análisis normativo, con el respaldo de la Ley 2166 de 2021 y otras disposiciones que promueven la profesionalización de la acción comunal.

### **Descripción del Problema**

La Junta de Acción Comunal (JAC) de la Urbanización La Esperanza, ubicada en el municipio de Gachetá, Cundinamarca, enfrenta una serie de dificultades internas que comprometen seriamente su operatividad, cohesión organizacional y legitimidad ante la comunidad. A pesar de contar con una estructura formal que debería garantizar la distribución equitativa de funciones entre los integrantes de su junta directiva, en la práctica, las tareas esenciales —tales como la representación ante entidades públicas, la gestión de actividades comunitarias, la redacción de documentos o la convocatoria a reuniones— son asumidas por una sola persona. Este fenómeno se explica, en parte, por la escasa participación de varios miembros, quienes argumentan limitaciones de tiempo, desconocimiento de sus funciones o simplemente una actitud de indiferencia frente a sus responsabilidades comunales.

La comunicación interna en esta JAC es fragmentada, desarticulada y carente de canales claros, lo cual ha derivado en frecuentes malentendidos, duplicidad de tareas. Las decisiones importantes no se socializan adecuadamente ni en los espacios formales ni a través de medios institucionales, lo que impide una coordinación efectiva entre los miembros. Como consecuencia, el proceso de gestión comunitaria se ve afectado negativamente, disminuyendo la capacidad de la organización para formular y ejecutar proyectos, articularse con entidades del Estado o generar confianza en la comunidad que representa.

Esta situación es preocupante en la medida en que vulnera principios fundamentales del marco normativo colombiano, como la participación democrática, la autogestión comunitaria y el control social, establecidos en la Ley 743 de 2002 y reforzados en la Ley 2166 de 2021. En particular, esta última enfatiza la necesidad de contar con liderazgos inclusivos, corresponsables y técnicamente capacitados, que actúen con transparencia, eficiencia y compromiso territorial.

Cuando la comunicación falla, no solo se debilitan las capacidades operativas, sino también la legitimidad institucional, y se genera un entorno organizacional hostil o apático que bloquea cualquier intento de mejora colectiva.

Al analizar la raíz del problema, se encuentran varias causas interrelacionadas. En primer lugar, hay una clara carencia de formación en habilidades comunicativas y directivas entre los miembros de la JAC, lo cual limita su capacidad de participación activa y autónoma. En segundo lugar, se evidencia un desconocimiento del marco normativo que regula sus funciones, lo que genera confusión sobre los deberes individuales y colectivos. Adicionalmente, existe una visión distorsionada del rol comunal: para algunos integrantes, hacer parte de la JAC es apenas un trámite formal o un requisito social, y no una verdadera apuesta por la transformación del territorio. Finalmente, se suma la ausencia de herramientas tecnológicas o metodológicas que faciliten la interacción institucional, el seguimiento de tareas y la planeación compartida.

Estas causas están profundamente entrelazadas y, si bien son diversas, todas convergen en un mismo núcleo: la comunicación. Mejorar la comunicación interna permitiría, no solo distribuir de manera equitativa las responsabilidades, sino también fortalecer el sentido de pertenencia, optimizar los flujos de información y reactivar la participación desde una perspectiva más democrática, horizontal y corresponsable. Desde una visión de solución, este problema no se resuelve únicamente con reorganización interna o exigencias normativas, sino con un proceso de formación progresivo y contextualizado, que permita construir una cultura comunicativa organizacional en la que todos los miembros se reconozcan como sujetos activos de cambio.

La relación entre los hechos y las causas identificadas confirma que las falencias organizativas actuales no son incidentales ni coyunturales, sino que obedecen a una estructura

débil, desinformada y fragmentada. La sobrecarga de funciones en una sola persona no solo evidencia una mala asignación de roles, sino que perpetúa un círculo de desmotivación, desinterés y ausencia de liderazgo compartido. De ahí que la solución no puede ser únicamente funcional, sino también cultural y formativa.

Este análisis parte del supuesto de que todos los miembros de una JAC tienen el derecho y el deber de participar activamente, y que para ello es imprescindible garantizar condiciones de información, formación y coordinación. También se asume que el fortalecimiento de las habilidades comunicativas no es un fin en sí mismo, sino un medio estratégico para transformar las dinámicas organizacionales, generar liderazgo colectivo y consolidar una cultura participativa y eficiente. Por último, se reconoce que dentro de la organización hay miembros con disposición al cambio, lo que representa una oportunidad clave para implementar procesos de mejora que no solo fortalezcan la comunicación, sino que restauren el compromiso con el bienestar comunitario.

### **Planteamiento del Problema**

A la pregunta ¿Cómo fortalecer la comunicación interna como una herramienta clave para el mejoramiento de las habilidades directivas de la Junta de Acción Comunal de la Urbanización La Esperanza, en el municipio de Gachetá, Cundinamarca? este trabajo responde proponiendo un enfoque de fortalecimiento institucional centrado en el desarrollo de competencias comunicativas y directivas. Este enfoque permitirá distribuir equitativamente las responsabilidades, fomentar el compromiso colectivo y garantizar una participación activa y corresponsable de todos los miembros de la JAC.

### **Justificación**

La presente investigación cobra especial relevancia en el contexto de la gestión pública local, dado que las Juntas de Acción Comunal son actores estratégicos para la planeación participativa, la ejecución de proyectos sociales y el fortalecimiento del tejido comunitario. Sin embargo, muchas JAC, como la de la Urbanización La Esperanza, carecen de procesos comunicativos eficaces que permitan una coordinación interna fluida, transparente y coherente.

De acuerdo con la Ley 2166 de 2021 y la Ordenanza 086 de 2019 de la Gobernación de Cundinamarca, es responsabilidad del Estado y de las organizaciones comunales propiciar espacios de formación, liderazgo e innovación que promuevan el desarrollo territorial con enfoque diferencial, inclusivo y sostenible. En ese sentido, este trabajo de grado busca no solo diagnosticar, sino también proponer soluciones concretas que puedan ser replicables en otras organizaciones comunales del país.

La investigación tiene un enfoque práctico, basado en la gestión pública participativa, y se orienta a incidir positivamente en la calidad del liderazgo, la comunicación y la eficacia organizacional en la acción comunal.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de fortalecimiento institucional orientada a mejorar la comunicación interna de la Junta de Acción Comunal de la Urbanización La Esperanza, como estrategia para optimizar el liderazgo colectivo y la gestión organizativa.

### **Objetivos Específicos**

Identificar las causas que afectan la participación y equitativa de los miembros de la Junta en las funciones directivas.

Evaluar el impacto de las debilidades comunicativas en la concentración de tareas y la desorganización interna de la JAC.

Diseñar estrategias que promuevan la distribución equitativa de responsabilidades, el trabajo en equipo y el fortalecimiento de las habilidades comunicativas y directivas.

## Marco de Referencia

### Estado del Arte

Las Juntas de Acción Comunal (JAC) han sido reconocidas como pilares del desarrollo comunitario en Colombia desde mediados del siglo XX. Estas organizaciones han evolucionado en su papel, consolidándose como actores clave en la participación ciudadana y la gestión del desarrollo local. Sin embargo, diversas investigaciones han evidenciado que persisten falencias estructurales que limitan su impacto.

Montoya Valencia (2021), en un estudio sobre las JAC del municipio de Itagüí, identificó graves deficiencias en habilidades administrativas, falta de liderazgo y comunicación ineficaz. En respuesta, propuso una política pública de fortalecimiento institucional centrada en capacitación y articulación Estado-comunidad.

Padilla y Montero (2025), en Valledupar, señalaron la necesidad de líderes visionarios y propusieron el uso de tecnologías y talleres para posicionar a las JAC como agentes de cambio. A nivel departamental, la Ordenanza 086 de 2019 en Cundinamarca apuesta por la profesionalización de estas organizaciones mediante la formación y la innovación comunitaria.

Otros estudios como el de Ríos (2020) en Boyacá y Ramírez (2022) en Meta han revelado que la falta de habilidades comunicativas dentro de las JAC incide directamente en la escasa participación comunitaria, el bajo nivel de cohesión institucional y el incumplimiento de metas de desarrollo local.

Este proyecto contribuye al cierre de la brecha entre la misión de las JAC y su capacidad operativa, enfocándose en la comunicación interna como eje estratégico para el fortalecimiento organizacional y el desarrollo de habilidades directivas.

## **Marco Teórico**

Este estudio se apoya en teorías de la comunicación organizacional, el liderazgo comunitario y la gestión participativa.

### ***Comunicación Organizacional***

La comunicación organizacional es definida por Robbins y Judge (2013) como el proceso mediante el cual los miembros de una organización comparten información para alcanzar objetivos comunes. Chiavenato (2009) agrega que una comunicación interna eficaz permite la coordinación, la solución de conflictos y la construcción de cultura organizacional.

Desde la teoría clásica, el modelo de Shannon y Weaver (1949) plantea la comunicación como un proceso lineal emisor-mensaje-receptor, mientras que Berlo (1960) introduce los componentes fuente-mensaje-canal-receptor (SMCR), enfatizando las habilidades comunicativas como variables críticas en la efectividad del mensaje.

En contraste, enfoques contemporáneos como el de Cornelissen (2011) consideran la comunicación organizacional como un fenómeno estratégico, multidireccional y contextualizado, que debe alinearse con los valores, objetivos y cultura institucional. En contextos comunitarios, esto implica fomentar el diálogo horizontal, la escucha activa y la participación inclusiva.

### ***Habilidades Directivas***

Koontz y Weihrich (2012) clasifican las habilidades directivas en técnicas, humanas y conceptuales. Las primeras permiten ejecutar tareas específicas; las segundas facilitan la interacción efectiva; y las últimas posibilitan el análisis estratégico. Ruiz (2023) sugiere que, en las organizaciones comunitarias, las habilidades humanas y comunicativas son esenciales para el trabajo en equipo, la motivación y la resolución de conflictos.

### ***Liderazgo Comunitario***

Covey (2014) sostiene que el liderazgo eficaz se basa en la integridad, la visión y la capacidad de servicio. En el ámbito comunal, el liderazgo debe ser participativo, empático y orientado al bien común. Fundaec (2024) argumenta que el liderazgo comunitario requiere fomentar capacidades colectivas, escuchar las voces de todos y generar confianza para la acción conjunta.

### ***Gestión Comunitaria***

La gestión comunitaria moderna, según Chiavenato (2009) y Serna Gómez (2010), implica planear, organizar, dirigir y controlar actividades orientadas al desarrollo local, con base en principios de gobernanza, sostenibilidad y participación activa. Las organizaciones como las JAC deben articular recursos humanos, técnicos, sociales y comunicativos para lograr impactos transformadores.

### **Marco de referencia conceptual**

#### ***Junta de Acción Comunal (JAC)***

Organismos cívicos y comunitarios, sin ánimo de lucro, creados para promover el desarrollo integral mediante la participación ciudadana (Ley 743 de 2002; Ley 2166 de 2021).

#### ***Comunicación Organizacional***

Conjunto de procesos formales e informales que permiten la interacción efectiva entre los miembros de una organización y su entorno, fundamentales para el logro de objetivos institucionales.

#### ***Comunicación Interna***

Proceso sistemático de intercambio de información entre los integrantes de una organización, que facilita la coordinación, cohesión, motivación y toma de decisiones.

### ***Habilidades Directivas***

Competencias personales, interpersonales y grupales que permiten planear, organizar, liderar, comunicar y resolver conflictos.

### ***Liderazgo Comunitario***

Capacidad de influir, motivar y organizar a una comunidad para el logro de objetivos comunes con enfoque ético, participativo e inclusivo.

### ***Gestión Comunitaria***

Organización colectiva de esfuerzos y recursos para la identificación de necesidades, planificación participativa, ejecución de proyectos y evaluación de resultados en función del bienestar colectivo.

### **Marco Legal**

El marco jurídico que respalda la existencia, funcionamiento y fortalecimiento de las Juntas de Acción Comunal en Colombia se fundamenta en normas constitucionales, leyes nacionales y reglamentaciones departamentales que han evolucionado a lo largo del tiempo. A continuación, se presentan los principales referentes normativos en orden cronológico:

La Constitución Política de Colombia (1991) Establece en sus artículos 1, 2 y 103 los principios de participación ciudadana, autonomía de las organizaciones sociales y democracia participativa. El artículo 38 garantiza el derecho a la libre asociación, y el artículo 270 reconoce los mecanismos de control social como parte de la gestión pública, lo que fundamenta el papel de las JAC como instancias de participación y vigilancia ciudadana.

La Ley 19 de 1958 es la primera norma que dio reconocimiento formal a las Juntas de Acción Comunal, promoviendo su creación como mecanismos de organización ciudadana para la solución de necesidades básicas en las comunidades.

La Ley 743 de 2002 Regula de manera integral la organización, funcionamiento, constitución y control de los organismos de acción comunal en Colombia. Define su estructura organizativa, los grados de acción comunal (juntas, asociaciones, federaciones y confederación) y establece directrices sobre su funcionamiento democrático, derechos y deberes.

El Conpes 3955 de 2018 define lineamientos estratégicos para fortalecer la acción comunitaria como mecanismo de participación ciudadana. Proponer estrategias de capacitación, financiación y articulación interinstitucional con las entidades del Estado.

La Ordenanza 086 de 2019 Gobernación de Cundinamarca adopta la Política Pública de Acción Comunal en el departamento de Cundinamarca (publicada en la Gaceta 15.302), con un horizonte de 10 años. Establece principios como la democracia participativa, sostenibilidad, enfoque territorial, inclusión y construcción de paz. Además, plantea ejes estratégicos para fortalecer la legitimidad, representatividad, formación y participación de las JAC en el desarrollo regional.

La Ley 2166 de 2021 modifica y actualiza la Ley 743 de 2002, con el objetivo de fortalecer, democratizar y modernizar los organismos de acción comunal en Colombia. Esta ley surge como una respuesta a las transformaciones sociales, tecnológicas y administrativas del país, y busca dar mayor vigencia, eficacia y legitimidad a estas organizaciones dentro del sistema democrático participativo colombiano.

Los objetivos de esta Ley es modernizar el marco normativo de la acción comunal, Promover la participación incluyente y representativa, Fortalecer los procesos democráticos internos, Incentivar la transparencia, la innovación y el uso de herramientas digitales, garantizar derechos de grupos poblacionales con enfoque diferencial (jóvenes, mujeres, población LGBTI, víctimas del conflicto, entre otros).

## ***Principales Cambios y Aportes de la Ley 2166 de 2021***

### ***Democratización e Inclusión.***

Se establece la obligatoriedad de la participación de jóvenes y mujeres en los órganos directivos de las Juntas de Acción Comunal, fomentando la equidad de género y el relevo generacional.

Se crea la figura de jóvenes comunales, un espacio institucionalizado para la formación de nuevos liderazgos.

Se garantiza la representación de grupos poblacionales vulnerables, promoviendo un enfoque diferencial e inclusivo.

### ***Transparencia y Control Social.***

Se fortalecen los mecanismos de rendición de cuentas y acceso a la información pública por parte de las JAC.

Se promueve la vigilancia ciudadana de los recursos y la gestión, mediante la implementación de sistemas de control interno y veeduría.

### ***Formación y Profesionalización.***

Obliga al Estado a ofrecer programas de formación continua, asesoría técnica y capacitación en liderazgo, administración, formulación de proyectos y normatividad vigente.

Se promueve el desarrollo de capacidades digitales para una gestión más eficiente y moderna.

### ***Innovación y Tecnología.***

Se fomenta el uso de herramientas digitales en los procesos de elección, comunicación y gestión de las JAC.

Incentiva la implementación de plataformas virtuales para facilitar la interacción entre las juntas y para facilitar la interacción entre las juntas y la comunidad.

***Facultad para la Constitución de Empresas Comunales.***

Se permite que los organismos de acción comunal puedan constituirse como unidades productivas o empresas sociales, que promuevan el desarrollo económico local, siempre bajo los principios de autogestión, solidaridad y beneficio colectivo.

***Mayor Articulación Institucional.***

Establece la obligación del Estado de articular políticas públicas, programas y proyectos con las JAC, reconociendo su papel como actores clave en la planeación y ejecución del desarrollo territorial.

***Importancia para la Presente Investigación.***

La Ley 2166 de 2021 es crucial para el marco de análisis del presente trabajo, ya que proporciona las bases legales necesarias para evaluar las habilidades directivas dentro de una Junta de Acción Comunal. En particular, esta norma reconoce la necesidad de líderes capacitados, democráticos y comprometidos con la transformación social, lo cual se alinea con el objetivo de identificar las falencias organizativas en la JAC de la Urbanización La Esperanza de Gachetá, Cundinamarca y proponer estrategias de fortalecimiento.

## **Metodología**

### **Enfoque Metodológico**

Este estudio se orienta bajo un enfoque mixto, combinando elementos cuantitativos y cualitativos, como lo propone Bernal (2010) en su modelo integral de investigación en ciencias sociales. Desde el componente cuantitativo, se busca recoger y analizar información medible sobre las prácticas comunicativas dentro de la JAC "Urbanización La Esperanza" de Gachetá, Cundinamarca. Paralelamente, el componente cualitativo permitirá interpretar las percepciones subjetivas y el contexto social que rodea dichas prácticas, brindando una visión comprensiva del fenómeno estudiado.

El enfoque mixto es pertinente en tanto reconoce la complejidad de las relaciones organizacionales, y facilita una triangulación metodológica que permite contrastar los datos obtenidos desde distintas perspectivas, promoviendo una interpretación integral de la realidad investigada.

### **Tipo de Investigación**

Se trata de una investigación descriptiva-diagnóstica, no experimental y de corte transversal. El propósito es describir y diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en la JAC, caracterizando las dinámicas entre directivos y asociados, y sus efectos en el liderazgo y la participación comunitaria. No se pretende intervenir directamente en las variables, sino comprenderlas para generar propuestas de mejora. El diseño transversal permite capturar información en un momento determinado, ideal para obtener una fotografía precisa del contexto organizacional actual.

## **Método**

Se utilizará una combinación de los métodos analítico–sintético e inductivo–deductivo. En la etapa inicial, se aplicará un análisis detallado de las respuestas individuales recogidas mediante encuestas (método analítico), seguido de una síntesis que permitirá integrar los hallazgos para establecer patrones comunes. El método inductivo permitirá construir inferencias a partir de las respuestas concretas, mientras que el deductivo servirá para contrastar estas inferencias con el marco teórico y normativo.

## **Técnicas e Instrumento de Recolección de Información**

Se aplicarán dos encuestas estructuradas como instrumentos principales:

1. Encuesta Interna Dirigida a los Directivos de la JAC que busca conocer el uso de canales de comunicación, la comprensión de sus funciones, la carga de responsabilidades y su percepción sobre el liderazgo y el trabajo en equipo.
2. Encuesta Externa Dirigida a los Asociados de la JAC que Busca evaluar el grado de información que reciben sobre las decisiones y actividades, su percepción sobre la transparencia comunicativa y su disposición a participar en los procesos organizacionales.

Las encuestas contendrán preguntas cerradas tipo Likert, dicotómicas y abiertas. Estas serán validadas con base en los criterios de claridad, coherencia y relevancia propuestos por Bernal (2010).

## **Población y Muestra**

La población objeto está conformada por:

Los miembros activos de la junta directiva de la JAC “Urbanización La Esperanza” (presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y coordinadores de comités).

Los asociados inscritos formalmente en la organización y que participan o han participado en actividades comunales.

La muestra será no probabilística por conveniencia. Se espera aplicar la encuesta a:

Entre 5 y 8 directivos activos.

Entre 15 y 25 asociados seleccionados por disponibilidad y participación reciente.

Análisis de la Información

Los datos cuantitativos serán sistematizados en una base de datos digital. Se realizará análisis variado (frecuencias y porcentajes) y, en algunos casos, bivariado (cruces entre variables). Para los datos cualitativos (respuestas abiertas), se aplicará análisis de contenido con categorización inductiva para identificar patrones emergentes.

### **Consideraciones Éticas**

Se garantizará el principio de anonimato, confidencialidad, voluntariedad e integridad. Los encuestados serán informados sobre los fines académicos del estudio, y su participación se realizará mediante consentimiento informado. La información recolectada será utilizada únicamente con fines investigativos y respetará la privacidad de los participantes, conforme a los principios de ética en la investigación social.

Análisis de los Determinantes de la Participación Directiva en la Junta de Acción Comunal de la Urbanización la Esperanza del Municipio de Gachetá

Identificar las causas que afectan la participación y equitativa de los miembros de la Junta en las funciones directivas.

La Junta de Acción Comunal (JAC) es una organización comunitaria en la que los dignatarios (presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y coordinadores de comisiones) deben mantener a los afiliados informados y comprometidos. La comunicación organizacional

interna debe ser bidireccional y abarcar todos los niveles jerárquicos. En la práctica, la directiva actúa como el nivel directivo de la JAC y la asamblea general de afiliados como la máxima autoridad interna comunal. Las buenas prácticas de gestión de la comunicación enfatizan que la alta dirección (la junta directiva) debe conocer las necesidades de los afiliados, garantizar comprensión mutua y fomentar espacios donde no sólo se informe, sino se propicien iniciativas conjuntas. De hecho, la comunicación interna es “uno de los instrumentos más importantes para conseguir una unidad de trabajo con el personal informado, motivado y alineado. En este sentido, es clave combinar medios formales (reuniones periódicas) con canales digitales (por ejemplo, grupos de WhatsApp) para asegurar flujo de información y participación.

Según la normativa comunal, la asamblea general de afiliados debe reunirse ordinariamente al menos cada cuatro meses (por ejemplo, en abril, agosto y diciembre). En cambio, la junta directiva debería reunirse ordinariamente mínimo una vez al mes. Estas reuniones periódicas permiten la interacción directa y el seguimiento de los planes de la JAC. De este modo se asegura que todos los afiliados conozcan la gestión y los compromisos de la organización. Una frecuencia menor puede afectar negativamente la participación y la claridad de funciones en la organización.

### **Resultados de la Encuesta a los Asociados**

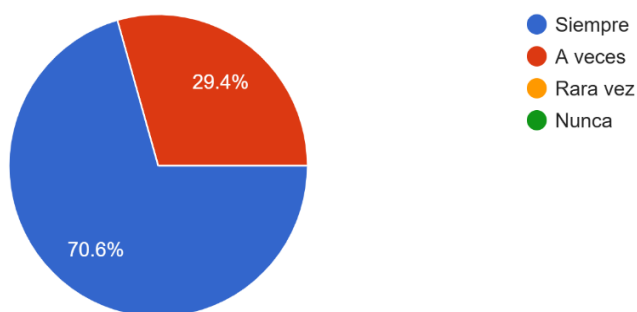
A continuación, se describen los resultados de cada pregunta de la encuesta aplicada a los afiliados de la JAC:

Pregunta 1, en cuanto a la percepción de la comunidad frente al flujo de información institucional, los asociados manifestaron que reciben con frecuencia información sobre las actividades y decisiones de la Junta de Acción Comunal. Específicamente, el 70,6% indicó que siempre recibe información, mientras que el 29,4% señaló que solo la recibe a veces. Este dato

sugiere que, si bien existe una comunicación constante para la mayoría, aún hay una porción significativa que no percibe continuidad o suficiencia en la difusión de los mensajes.

### Figura 1

#### *Percepción información institucional*

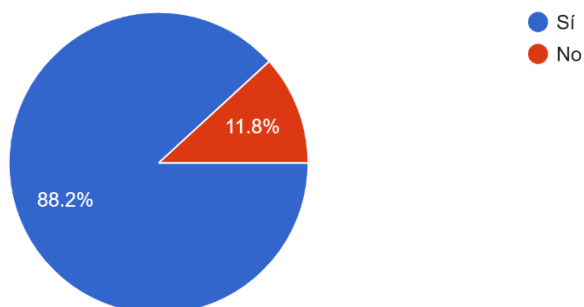


*Fuente.* Autoría propia.

Pregunta 2, respecto al grado de conocimiento sobre los representantes comunales, se evidenció que un alto porcentaje de los encuestados conoce a los miembros de la junta directiva y comprende sus funciones. En efecto, el 88% respondió afirmativamente, mientras que el 12% manifestó no tener claridad sobre quiénes integran la directiva o qué roles desempeñan. Esto indica una buena visibilidad de los líderes, aunque también pone de manifiesto la necesidad de reforzar los mecanismos de presentación y socialización interna de la estructura organizacional.

### Figura 2

#### *Conocimiento de representantes comunales*

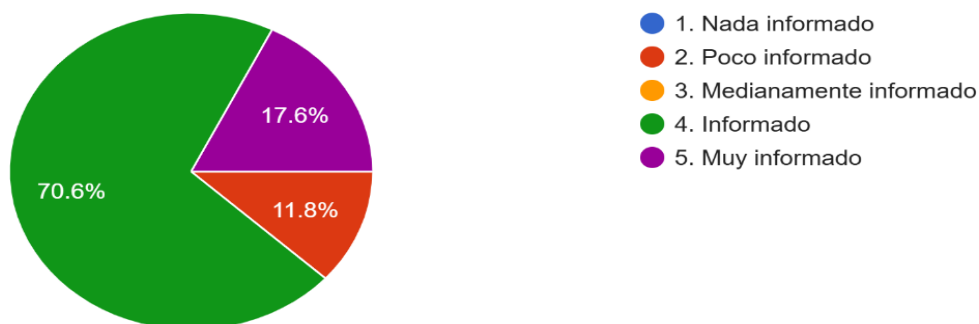


*Fuente.* Autoría propia

Pregunta 3, en relación con el nivel de información que los asociados perciben tener sobre la gestión de la JAC, la mayoría de ellos se ubicó en los rangos superiores de la escala. El 70,6% se considera informado, el 17,6% muy informado, y el 11,8% poco informado. Estos resultados reflejan un escenario positivo en términos de percepción informativa, pero también alertan sobre ciertos vacíos que es necesario atender para asegurar un conocimiento más homogéneo entre todos los miembros de la comunidad.

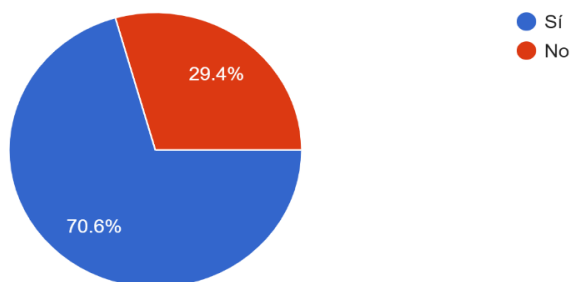
### Figura 3

*Niveles de percepción gestión de la JAC*



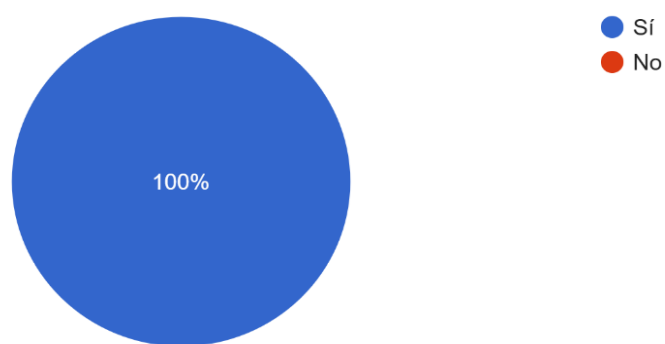
*Fuente.* Autoría propia

Pregunta 4, otro de los aspectos clave tiene que ver con la participación en espacios convocados por la JAC. Según los datos obtenidos, el 70,6% de los encuestados ha participado en reuniones o actividades durante los últimos seis meses, mientras que el 29,4% no lo ha hecho. Aunque se observa un buen nivel de involucramiento general, es evidente que casi un tercio de los afiliados permanece distante o desconectado de las dinámicas comunitarias.

**Figura 4***Participación en reuniones comunales*

*Fuente.* Autoría propia

Pregunta 5, frente al uso de medios digitales, todos los encuestados manifestaron estar de acuerdo con la calidad y pertinencia de la información compartida en el grupo de WhatsApp de la urbanización. Este resultado, con un 100% de aprobación, confirma la eficacia de esta herramienta como canal comunicativo, aunque también deja abierta la posibilidad de complementarla con otros medios que propicien una comunicación más bidireccional y participativa.

**Figura 5***Uso de medios digitales*

*Fuente.* Autoría propia

Pregunta 6, finalmente, se ofreció un espacio abierto para que los asociados manifestaran propuestas, inquietudes o recomendaciones orientadas a mejorar los procesos comunicativos entre la directiva y la comunidad, como insumo clave para el diseño de estrategias futuras.

Sugerencias para mejorar la comunicación. Las respuestas cualitativas fueron variadas, pero se repiten temas clave:

Mayor frecuencia y tipo de reuniones: Varios afiliados sugieren “reuniones más seguidas” y de carácter tanto informativo como de integración social. Mencionan encuentros especiales (por ejemplo, con niños/adolescentes) y jornadas educativas para involucrar a la comunidad. Esto indica que, aunque el grupo WhatsApp funciona, los vecinos perciben falta de interacción cara a cara más regular.

Mayor participación de la comunidad: Muchos piden incentivar la participación de los asociados, fortaleciendo lazos comunicativos y liderazgo local. Se enfatiza “más compromiso de ambas partes” y “que los asociados participen con más ánimo”.

Claridad en funciones y estructuras de participación: Se propone crear comités de participación social y delegar funciones claramente, de modo que cada integrante sepa qué debe hacer en la JAC.

Reconocimiento de la situación actual. Un par de encuestados consideraron que la comunicación ya es buena (“no tengo sugerencias... se hace el manejo correspondiente”); otro asiente que siempre son informados. Esto contrasta con los anteriores, mostrando percepciones mixtas dentro de los afiliados.

En conjunto, los afiliados valoran el flujo informativo (sobre todo por WhatsApp) pero perciben que mejorar la dinámica presencial (reuniones periódicas más frecuentes) y mayor involucramiento podría fortalecer la comunicación interna y la vinculación comunitaria.

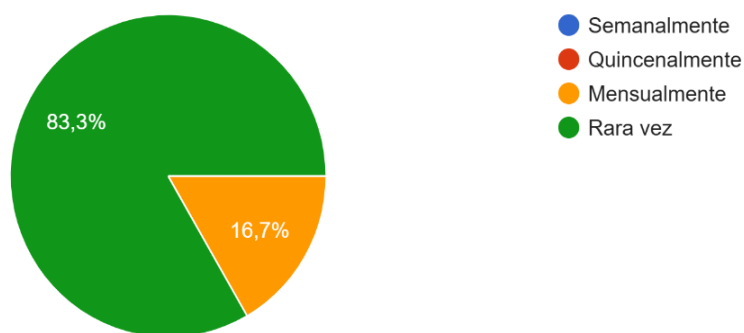
## Resultados de la Encuesta a la Junta Directiva

A continuación, se describen los resultados de cada pregunta de la encuesta dirigida a los miembros de la junta directiva:

Pregunta 1, en primer lugar, se exploró la dinámica interna de la junta directiva, especialmente en lo relacionado con la frecuencia de reuniones formales para planear, compartir información o tomar decisiones conjuntas. La mayoría de los directivos indicó que las reuniones se realizan con muy poca regularidad. De hecho, el 83,3% afirmó que las reuniones para compartir información entre los miembros de la directiva se realizan rara vez, y solo un 16,7% reportó que estas se llevan a cabo mensualmente. Este resultado revela una debilidad estructural en la organización de los espacios formales de coordinación, que son fundamentales para garantizar el flujo informativo y la cohesión institucional.

### Figura 6

*Frecuencia reuniones internas*



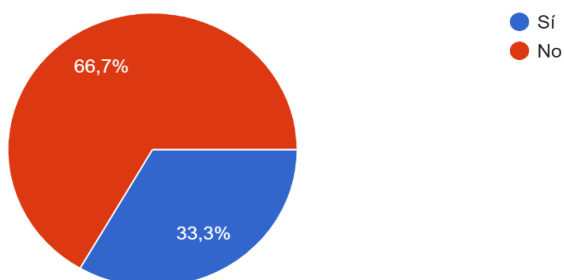
*Fuente.* Autoría propia

Pregunta 2, otro aspecto importante evaluado fue la percepción sobre la equidad en la distribución de tareas dentro de la junta. Según los resultados, el 66,7% de los directivos considera que la carga de trabajo no está distribuida equitativamente, mientras que apenas un 33,3% opinó que sí lo está. Esta disparidad indica que la gestión está concentrada en pocos

actores, lo cual no solo sobrecarga a ciertos miembros, sino que también puede generar desmotivación y tensiones al interior del equipo.

### Figura 7

*Equidad en distribución de tareas*

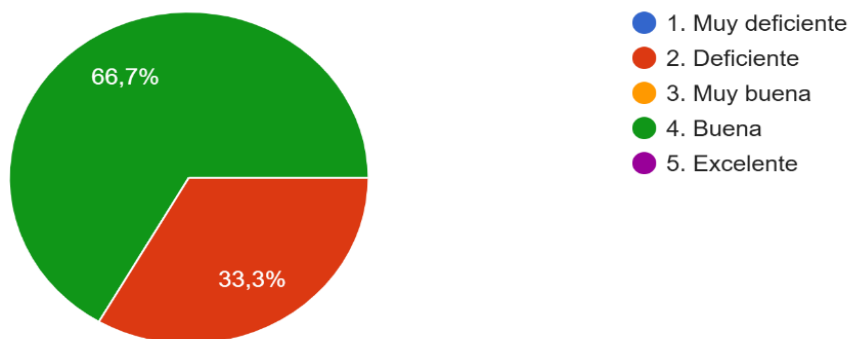


*Fuente. Autoría propia*

Pregunta 3, en relación con la calidad de la comunicación interna, se solicitó a los encuestados que calificaran el estado actual de dicha comunicación dentro de la directiva. En una escala de 1 a 5, el 66,7% la calificó como buena (nivel 4), mientras que el 33,3% la percibió como deficiente (nivel 2). Aunque una mayoría la considera aceptable, es preocupante que una tercera parte tenga una percepción negativa, lo cual refleja la existencia de barreras en el entendimiento mutuo y en la fluidez del diálogo institucional.

### Figura 8

*Calidad de comunicación interna*

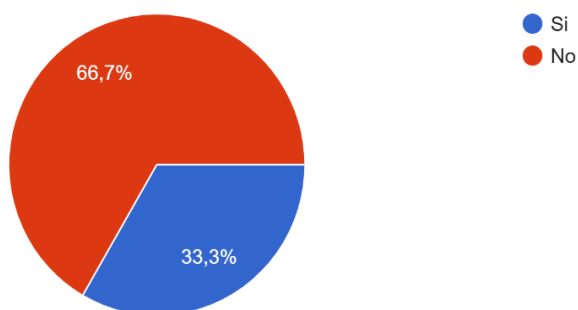


*Fuente. Autoría propia*

Pregunta 4, también se indagó sobre el nivel de conocimiento que los integrantes de la directiva tienen sobre sus propias funciones y las de sus compañeros. En este sentido, el 66,7% de los encuestados considera que no todos los integrantes conocen sus funciones dentro de la JAC, mientras que el 33,3% sostiene que sí las conocen. Esta falta de claridad funcional puede explicar, en parte, la desigualdad en la asignación de tareas y la percepción de desorganización interna que afecta a la estructura operativa de la junta.

### Figura 9

*Nivel conocimiento funciones internas*



*Fuente. Autoría propia*

Pregunta 5, finalmente, se solicitó a los directivos que identificaran los aspectos que, en su criterio, deben mejorarse para fortalecer la comunicación interna. Las respuestas obtenidas apuntaron a la necesidad de realizar reuniones más frecuentes, establecer canales formales de comunicación, definir con mayor precisión los roles y responsabilidades, y promover espacios donde todos los miembros puedan expresar sus ideas con libertad. Estas sugerencias evidencian la disposición de los directivos para mejorar, así como la conciencia sobre los desafíos que enfrenta la organización en términos de comunicación y liderazgo compartido.

## **Resultados**

### **Evaluación del Impacto Comunicativo en la Gestión Organizacional de la JAC de la Urbanización la Esperanza del Municipio de Gachetá**

La comunicación interna constituye un eje articulador de los procesos organizacionales, ya que permite no solo el intercambio de información, sino la construcción de sentido, confianza y corresponsabilidad. En el caso de la Junta de Acción Comunal (JAC) de la Urbanización La Esperanza, en el municipio de Gachetá, Cundinamarca, el impacto comunicativo se manifiesta en múltiples dimensiones: la coordinación operativa, la distribución de tareas, el reconocimiento de funciones, la cohesión del liderazgo y la participación de la base asociativa.

Esta sección tiene como propósito evaluar a profundidad el impacto de las prácticas comunicativas actuales en el funcionamiento de la JAC, con base en los resultados obtenidos a través de encuestas dirigidas a los miembros de la directiva y a los asociados. A partir de esta información, se pretende identificar los principales obstáculos, contradicciones y oportunidades que influyen en el desempeño organizacional.

La evaluación no se limita a describir datos cuantitativos, sino que se fundamenta en el análisis cualitativo e interpretativo de los resultados, en diálogo con las teorías de la comunicación organizacional (Shannon y Weaver, Berlo, Cornelissen), del liderazgo comunitario (Covey, Fundaec), y de la gestión participativa (Chiavenato, Serna Gómez), así como con la normativa vigente (Ley 2166 de 2021, Ley 743 de 2002, Ordenanza 086 de 2019).

#### **Percepción Sobre la Frecuencia en la que los Asociados Reciben Información Institucional**

El 70,6% de los afiliados afirmó que siempre recibe información sobre las actividades o decisiones de la Junta de Acción Comunal, mientras que el 29,4% indicó que la recibe

ocasionalmente. Aunque este resultado muestra una mayoría informada, la presencia de un tercio de los asociados que manifiesta poca regularidad en la comunicación revela un importante punto de mejora. En el ámbito de la comunicación organizacional, Robbins y Judge (2013) afirman que la frecuencia y constancia en la comunicación son elementos claves para fomentar una cultura institucional sólida, transparente y participativa.

Desde la perspectiva del derecho a la participación ciudadana (Constitución de 1991, art. 103), la información fluida no es solo un principio organizativo, sino una obligación democrática. La Ley 2166 de 2021, al actualizar la normativa comunal, subraya la necesidad de establecer mecanismos efectivos de comunicación que garanticen el acceso oportuno y equitativo a los procesos organizacionales. Por tanto, la existencia de vacíos o intermitencias informativas podría ser interpretada como una forma de exclusión pasiva que afecta el principio de corresponsabilidad.

Adicionalmente, el modelo clásico de Shannon y Weaver (1949) plantea que la falta de retroalimentación o la presencia de "ruido" en el canal comunicativo impide que el mensaje llegue correctamente al receptor. En este caso, si bien la información parece difundirse, la percepción de irregularidad sugiere que no siempre es recibida o entendida por toda la comunidad. Esto puede reflejar problemas de lenguaje, forma de entrega, horarios inadecuados o canales poco accesibles.

### ***Nivel de Conocimiento de los Asociados Sobre los Miembros de la Junta y sus Funciones***

El 88% de los encuestados manifestó conocer a los dignatarios de la JAC y sus funciones, lo que representa un indicador positivo en términos de visibilidad y legitimidad institucional. No obstante, el 12% restante desconoce quiénes lideran la organización o qué rol cumple cada uno,

lo cual constituye una alerta sobre las debilidades en los procesos de socialización organizacional.

Chiavenato (2009) sostiene que el reconocimiento de las estructuras de autoridad y de los roles funcionales dentro de una organización es fundamental para construir confianza institucional. Si los afiliados no saben a quién dirigirse o cuáles son las competencias de cada dignatario, se dificulta la gestión de solicitudes, quejas o propuestas, y se deteriora el vínculo entre la base asociativa y la dirección. Esta situación puede generar dependencia excesiva de uno o dos líderes visibles, sobrecargándolos y debilitando la estructura organizativa a mediano plazo.

Además, la Ley 743 de 2002 (art. 29) establece que las funciones de los dignatarios deben ser claras, rotativas y conocidas por todos los miembros. Cuando esto no ocurre, se fomenta la concentración del poder, se impide la rotación de liderazgos y se vulnera el principio de democracia interna. Es importante recordar que las JAC no solo son espacios de gestión, sino también de formación cívica, y por tanto deben promover el conocimiento mutuo y la transparencia en los cargos.

### ***Nivel de Información Percibido Sobre la Gestión Organizacional***

El análisis del grado de información percibido por los asociados muestra que el 70,6% se siente informado, el 17,6% muy informado y el 11,8% poco informado. Aunque la mayoría reconoce estar al tanto de la gestión de la JAC, la existencia de casi un 12% que se considera marginalmente informado plantea un desafío en términos de profundidad y calidad de la información entregada.

Cornelissen (2011) destaca que la información organizacional no debe limitarse a comunicar decisiones, sino que debe estar orientada a construir sentido, generar identidad colectiva y facilitar la toma de decisiones compartida. El hecho de que algunos afiliados no se

sientan plenamente informados puede derivar de que los canales utilizados priorizan la transmisión de datos operativos (fechas, actividades, convocatorias), pero no explican procesos, racionalidades ni abren espacio a la deliberación. En términos prácticos, la información llega, pero no transforma ni compromete al receptor.

Desde el enfoque de comunicación estratégica, esta situación compromete la construcción de una visión compartida. En contextos comunitarios, como el de esta JAC, la gestión participativa solo es viable cuando los miembros no solo conocen lo que se hace, sino también por qué se hace y cómo pueden aportar. La Ley 2166 de 2021 refuerza esta idea al plantear la importancia de los mecanismos de formación, consulta e interacción permanente como parte del ejercicio democrático local.

#### ***Participación Activa de los Asociados en Reuniones o Actividades Convocadas por la JAC***

Alrededor del 70,6% de los asociados ha participado en actividades o reuniones en los últimos seis meses, mientras que el 29,4% no ha tenido participación reciente. Aunque el porcentaje mayoritario es positivo, casi un tercio de ausentismo debe interpretarse como un déficit de vinculación real con la organización. Serna Gómez (2010) señala que la participación comunitaria va más allá de la asistencia: debe incluir motivación, apropiación del proceso y ejercicio del poder de decisión.

Cuando las reuniones son escasas, mal convocadas o carentes de contenido relevante, los asociados tienden a desinteresarse. Además, la falta de espacios deliberativos donde se tomen decisiones colectivas puede hacer que las personas sientan que su presencia no genera impacto. La consecuencia de ello es el debilitamiento del capital social y el empobrecimiento de la democracia organizacional.

La normativa comunal, en especial la Ordenanza 086 de 2019 de Cundinamarca, promueve la realización de encuentros frecuentes, con metodologías participativas, como parte del fortalecimiento de la acción comunal. Este vacío en la participación activa sugiere que la JAC aún no ha consolidado una dinámica que articule adecuadamente gestión, diálogo y convocatoria social.

### ***Evaluación del Canal de WhatsApp como Medio Principal de Comunicación***

El 100% de los encuestados está conforme con el uso del grupo de WhatsApp como herramienta informativa. Esta unanimidad demuestra que los asociados valoran la inmediatez, sencillez y accesibilidad de este canal. Sin embargo, desde una perspectiva crítica, es necesario reconocer los límites de la comunicación basada únicamente en medios digitales.

Según Berlo (1960), la efectividad del mensaje depende no solo del canal, sino también del código, el contexto y la retroalimentación. El WhatsApp permite informar, pero no siempre garantiza que haya comprensión, participación o construcción colectiva. La comunicación organizacional efectiva, como afirman Chiavenato y Cornelissen, debe combinar medios formales e informales, digitales y presenciales, unidireccionales y dialógicos.

Además, el uso excesivo de WhatsApp como canal único puede excluir a quienes no manejan herramientas digitales o tienen acceso limitado. Esto afecta a adultos mayores, personas sin conectividad o con menor alfabetización digital, vulnerando el principio de inclusión establecido en la Ley 2166 de 2021.

### ***Sugerencias de los Asociados para Fortalecer la Comunicación Interna***

Las respuestas abiertas de los encuestados constituyen un valioso insumo cualitativo. Las propuestas más comunes fueron aumentar la frecuencia de reuniones presenciales, organizar espacios de formación e integración, mejorar la delegación de funciones, y establecer canales

adicionales para recibir y dar información. Estas ideas evidencian que, aunque la comunicación actual es valorada, no satisface plenamente las expectativas de construcción colectiva, interacción horizontal y fortalecimiento del tejido comunitario.

Putnam (1993) sostiene que el capital social, es decir, las redes de confianza, reciprocidad y colaboración se construye a partir de interacciones frecuentes, significativas y horizontales. Por tanto, si bien la directiva ha logrado mantener informada a la mayoría de los afiliados, debe avanzar hacia una comunicación relacional, transformadora y pedagógica, que promueva el diálogo, la participación y la construcción de liderazgo colectivo.

### ***Frecuencia con la que se Realizan Reuniones Internas de la Junta Directiva***

El 83,3% de los dignatarios consultados indicó que las reuniones internas para compartir información se realizan rara vez, y solo el 16,7% manifestó que estas se desarrollan mensualmente. Este hallazgo evidencia una baja institucionalización de los espacios de planificación y deliberación, lo cual va en contravía de las recomendaciones de la Ley 743 de 2002, que establece la periodicidad mínima de reuniones como parte de las obligaciones básicas de los órganos de dirección comunal.

Desde una perspectiva organizacional, Chiavenato (2009) sostiene que las reuniones no son solo actos administrativos, sino instrumentos para fortalecer vínculos, alinear metas y anticipar conflictos. La escasa frecuencia de encuentros formales sugiere un liderazgo más reactivo que propositivo, donde las decisiones podrían estar centralizadas o improvisadas, y donde la planeación estratégica cede ante lo operativo.

Además, la ausencia de estos espacios compromete la capacidad de la JAC para cumplir con sus funciones, debilita la rendición de cuentas interna y afecta la legitimidad de la directiva ante los asociados, quienes esperan coordinación, eficiencia y presencia institucional.

### ***Equidad en la Distribución del Trabajo Dentro de la Directiva***

El 66,7% de los encuestados manifestó que la carga de trabajo no está distribuida equitativamente entre los miembros de la junta directiva, mientras que solo un 33,3% considera que sí lo está. Esta percepción refleja una asimetría funcional significativa, que puede estar relacionada con la falta de claridad en los roles, con la desmotivación de ciertos integrantes o con el liderazgo personalizado de un solo actor.

Koontz y Weihrich (2012) plantean que una organización eficiente se caracteriza por tener estructuras funcionales claras, división de tareas racional, y delegación consciente. Cuando esto no ocurre, se produce lo que Serna Gómez (2010) denomina “centralización informal del liderazgo”, un fenómeno donde las funciones tienden a recaer en una sola persona por costumbre, inercia o falta de voluntad de participación.

Este desequilibrio puede derivar en agotamiento, frustración, conflictos internos y pérdida de confianza. Asimismo, contradice lo establecido en el artículo 29 de la Ley 743 de 2002, que exige una organización equitativa y colaborativa de las responsabilidades comunales. Si no se corrige, puede perpetuar dinámicas de poder excluyentes y debilitar la sostenibilidad del proyecto comunitario.

### ***Percepción de la Calidad de la Comunicación Interna Entre los Directivos***

Al solicitar a los miembros de la directiva una autoevaluación de la comunicación interna, el 66,7% la calificó como “buena” (nivel 4 en la escala), mientras que el 33,3% la consideró “deficiente” (nivel 2). Este resultado refleja una visión parcial y dividida dentro del equipo, que puede ser interpretada como un síntoma de conflictos latentes, falta de confianza o estilos de liderazgo divergentes.

Cornelissen (2011) advierte que una comunicación efectiva no se define solo por la cantidad de información que circula, sino por la calidad del diálogo, la claridad de los mensajes, y la existencia de espacios de escucha activa. Si una tercera parte de los directivos considera que la comunicación es deficiente, esto implica que hay barreras no resueltas en el trato interpersonal, en la comprensión de objetivos comunes, o en la capacidad de generar consensos.

La comunicación fragmentada, además, limita la eficiencia operativa de la JAC, ya que las decisiones pueden no ser conocidas por todos, las instrucciones malinterpretadas o los compromisos incumplidos. En suma, afecta el capital relacional interno de la organización y reduce su capacidad de acción coordinada.

### ***Conocimiento de las Funciones Asignadas Dentro de la Junta Directiva***

En cuanto a la claridad funcional, el 66,7% de los encuestados considera que no todos los integrantes conocen sus funciones dentro de la JAC, mientras que solo el 33,3% cree que sí las conocen. Este resultado corrobora el hallazgo anterior sobre la inequidad en la distribución del trabajo y pone en evidencia un vacío formativo y organizacional que impacta directamente la gobernabilidad interna.

Desde la perspectiva de Chiavenato y Koontz, el desconocimiento de los roles dentro de una estructura organizacional genera desorden, duplicidad de esfuerzos, desmotivación y parálisis institucional. En el contexto comunal, donde los líderes ejercen sus funciones de forma voluntaria y sin remuneración, la falta de formación y de inducción adecuada profundiza la informalidad operativa y desincentiva el compromiso.

Este hallazgo también pone en tensión lo que la Ley 2166 de 2021 promueve: el fortalecimiento de las competencias directivas, la profesionalización del liderazgo comunal y el uso de manuales de funciones como herramienta de gestión. La carencia de claridad sobre las

funciones indica que la JAC requiere con urgencia procesos formativos, documentación organizacional básica y una estrategia de acompañamiento para sus líderes.

### ***Propuestas de los Directivos para Mejorar la Comunicación Interna***

Ante la pregunta abierta sobre los aspectos que deberían mejorarse para fortalecer la comunicación interna, los miembros de la directiva propusieron realizar reuniones más frecuentes, establecer canales claros de información, delimitar responsabilidades y fomentar espacios donde todos puedan expresar sus ideas sin temor. Estas sugerencias revelan un deseo colectivo de transformación, pero también una crítica implícita a la cultura organizacional actual.

Desde un enfoque de liderazgo participativo (Covey, 2014), estas propuestas deben entenderse como señales de conciencia crítica que, si se canalizan adecuadamente, pueden convertirse en el punto de partida para un proceso de renovación institucional. Implementar las sugerencias planteadas implica no solo ajustar prácticas, sino cambiar la lógica verticalista o personalista por una gestión horizontal, distribuida y pedagógica, donde cada voz tenga valor y cada responsabilidad esté claramente definida.

Estas respuestas también reflejan una oportunidad clave para pasar del diagnóstico a la acción: si la directiva reconoce sus propios fallos y plantea caminos de mejora, es posible que exista disposición para adoptar nuevas herramientas, procesos de formación y estrategias de evaluación interna que hagan más efectiva y equitativa la labor comunal.

### ***Formulación de Estrategias para el Desarrollo de Competencias Directivas y Colaborativas***

Los resultados del diagnóstico desarrollado en los capítulos anteriores evidenciaron que la Junta de Acción Comunal (JAC) de la Urbanización La Esperanza enfrenta limitaciones estructurales y funcionales en sus procesos comunicativos. Estas falencias afectan el cumplimiento de sus funciones misionales, la equidad en la distribución de tareas, el

reconocimiento de sus liderazgos y el fortalecimiento de los lazos comunitarios. En respuesta a ello, se formula a continuación una propuesta estratégica integral orientada a dinamizar la comunicación organizacional interna, optimizar el liderazgo comunal y generar una cultura de participación corresponsable y formativa.

Esta propuesta está estructurada en seis líneas de acción, cada una respaldada por referentes académicos y normativos. Se plantea no solo el "qué hacer", sino el "cómo hacerlo", con acciones claras, medibles y coherentes con el contexto social y territorial de la comunidad. Autores como Henry Mintzberg (2005), Idalberto Chiavenato (2009), Stephen Robbins (2013), Paul Capriotti (2013), y Carlos Matus (1993) sustentan la necesidad de una planificación estratégica participativa en las organizaciones sociales, y una comunicación centrada en el aprendizaje, el liderazgo distribuido y la articulación horizontal.

### *Líneas de acción – Propuesta estratégica*

**Tabla 1**

#### *Líneas de Acción – Propuesta Estratégica*

Eje Estratégico	Acción Concreta	Fundamento Teórico	Referencia Normativa
Comunicación Organizacional	Reuniones mensuales con actas- Boletín comunitario digital- Espacios de retroalimentación (foros, buzones)	Cornelissen (2011), Shannon & Weaver (1949), Chiavenato	Ley 2166 de 2021, Art. 12

	Manual de funciones-	Koontz y Weihrich	
Claridad de funciones y delegación	Asignación rotativa de comités- Distribución justa de tareas	(2012), Chiavenato	Ley 743 de 2002, Art. 29
	Tutoría entre líderes-		
Liderazgo comunitario y relevo generacional	Inclusión de jóvenes y mujeres- Reconocimiento a la labor comunal	Covey (2014), FUNDAEC (2024)	Ley 2166 de 2021, Arts. 10 y 14
	Talleres internos		
Formación y capacitación permanente	trimestrales- Alianzas con alcaldía, UNAD y entes formadores	Ruiz (2023), Chiavenato, Serna Gómez (2010)	Ley 2166 de 2021, Art. 15
	Eventos de integración-		
Integración y cohesión comunitaria	Campañas de participación- Comités mixtos de trabajo	Putnam (capital social), Chiavenato	Ordenanza 086 de 2019 - Gobernación de C/marca
	Indicadores de gestión		
Monitoreo y evaluación participativa	simples- Socialización de avances en asamblea- Evaluación semestral	Serna Gómez (2010), Koontz y Weihrich	Ley 2166 de 2021, Art. 17

**Nota.** Se hace una descripción del contenido de la tabla en cuestión de lo que se está exponiendo dentro de esta.

*Fuente.* Autor

## Comunicación Organizacional

Asegurar el flujo continuo, transparente y bidireccional de la información entre los miembros de la JAC.

Propuesta: Establecer un cronograma de reuniones mensuales ordinarias con la directiva y reuniones trimestrales abiertas con los asociados. Las reuniones deben registrar actas accesibles en físico y digital.

Implementar un boletín comunal bimestral, que incluya informes de gestión, avances de proyectos, convocatorias y notas de interés comunitario. Su versión digital se compartirá por WhatsApp y su versión impresa circulará en sitios comunes (tienda, caseta comunal).

Crear un canal digital de retroalimentación continua mediante Google Forms o una cartilla de buzón físico en la sede comunal.

Sustento teórico: Paul Capriotti (2013) enfatiza que la comunicación organizacional debe ser continua, inclusiva y basada en la retroalimentación para construir confianza institucional.

Normativa: Ley 2166 de 2021, art. 12 y 15.

### Figura 10

#### Cronograma de reuniones

**CRONOGRAMA DE REUNIONES**

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
		1	2	3	4	5
5	6	7	8	10	11	12
12	13	14	16	17	18	19
20	21	21	23	24	25	26
27	28	28	30			

Fuente. Imagen generada con inteligencia artificial mediante Gemini (2025).

### **Claridad de Funciones y Delegación**

Mejorar la eficiencia operativa y la equidad en la distribución de tareas.

Propuesta: Diseñar un manual de funciones adaptado al reglamento interno de la JAC, que detalle las responsabilidades específicas de cada cargo y comité, basado en la Ley 743 de 2002.

Realizar jornadas de socialización interna del manual, mediante carteleras informativas y exposiciones en reuniones.

Aplicar una matriz de seguimiento de compromisos por cargo, con control mensual, visibilizada para toda la comunidad.

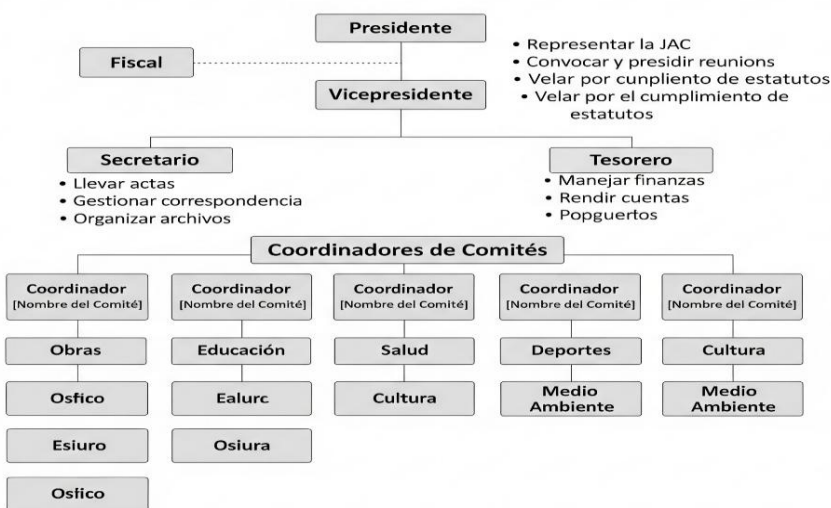
Sustento Teórico: Idalberto Chiavenato (2009) y Robbins (2013) sostienen que la claridad funcional mejora la motivación y la eficacia en equipos de trabajo.

Normativa: Ley 743 de 2002, art. 29.

### **Figura 11**

*Organigrama, claridad de funciones y cargos en una JAC*

#### **Organigrama Funcional – Junta de Acción Comunal (JAC)**



Fuente. Imagen generada con inteligencia artificial mediante Gemini (2025).

## ***Liderazgo Comunitario y Relevo Generacional***

Impulsar un modelo de liderazgo compartido, intergeneracional y con enfoque de equidad.

Propuesta: Crear un programa de mentores comunitarios donde dignatarios antiguos orientan a nuevos liderazgos jóvenes o a mujeres interesadas en cargos futuros.

Promover la inclusión de jóvenes y mujeres en comités, con un plan de formación en liderazgo social, participación ciudadana y gestión de proyectos.

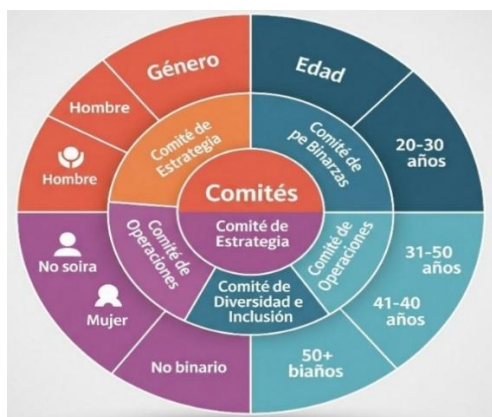
Desarrollar una campaña visual interna "lideramos juntos/as" con biografías, historias y fotos de los diferentes miembros.

Sustento Teórico: Stephen Covey (2004) y Carlos Matus (1993) plantean que el liderazgo se aprende, se distribuye y se construye en red, con base en la confianza y la legitimidad colectiva.

Normativa: Ley 2166 de 2021, art. 10 y 14.

### **Figura 12**

#### *Diseño relevo generacional*



*Fuente.* Imagen generada con inteligencia artificial mediante Gemini (2025).

### ***Formación y Capacitación Permanente***

Desarrollar capacidades técnicas, humanas y organizativas que fortalezcan la gestión comunal.

Propuesta: Programar ciclos formativos trimestrales en temas como normatividad comunal, derechos colectivos, gestión de recursos, comunicación efectiva y manejo de conflictos.

Gestionar convenios con entidades como la UNAD, el SENA, la Alcaldía e IDACO para obtener acompañamiento técnico y capacitación gratuita.

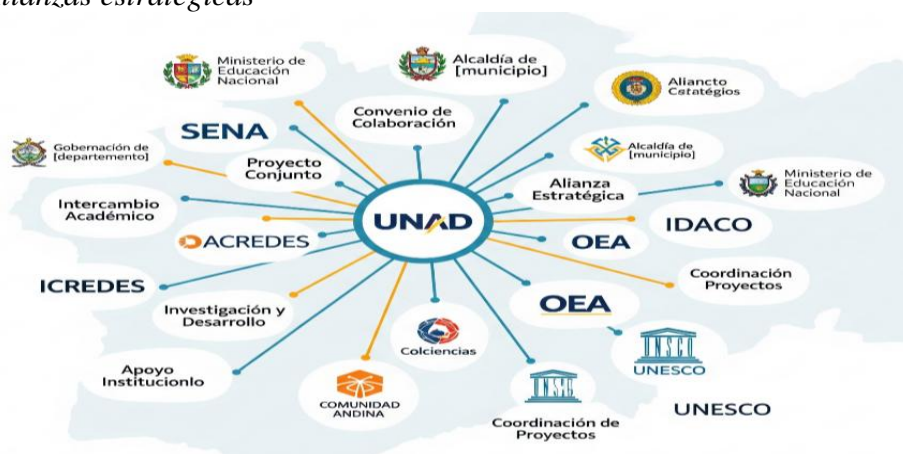
Elaborar una cartilla básica de formación comunal que sirva de herramienta permanente para dignatarios y asociados.

#### **Sustento Teórico**

Henry Mintzberg (2005) defiende la formación por experiencia, reflexión y trabajo colaborativo como modelo eficaz en organizaciones públicas. Normativa ley 2166 de 2021, art. 15.

### **Figura 13**

#### *Alianzas estratégicas*



*Fuente.* Imagen generada con inteligencia artificial mediante Gemini (2025).

### ***Integración y Cohesión Comunitaria***

Fomentar el compromiso, la identidad barrial y la corresponsabilidad comunitaria.

Propuesta: Organizar jornadas comunitarias bimestrales (limpieza, muralismo, trueque, deporte), lideradas por comités mixtos de vecinos y directivos.

Crear el "Día de la Acción Comunal" como evento anual de integración, con premiación simbólica a la labor destacada.

Instalar una cartelera "Somos Comunidad" con frases motivadoras, fotos y mensajes de vecinos.

Sustento Teórico: Robert Putnam (1993) define el capital social como una red de confianza que se construye en la acción conjunta, no solo en la norma. Normativa ordenanza 086 de 2019 de Cundinamarca.

### **Figura 14**

*Integración y cohesión comunitaria: "día de la acción comunal"*



*Fuente.* Imagen generada con inteligencia artificial mediante Gemini (2025).

### ***Monitoreo y Evaluación Participativa***

Asegurar transparencia, aprendizaje institucional y mejora continua.

Propuesta: Diseñar indicadores de gestión comunal (número de reuniones, cumplimiento de tareas, nivel de asistencia, impacto de proyectos).

Realizar rendición de cuentas semestral con presentación gráfica, informe y espacio abierto a preguntas.

Aplicar encuestas de percepción y clima organizacional cada seis meses, cuyos resultados se socialicen con la comunidad.

Sustento Teórico: Carlos Matus (1993) propone la planificación situacional como herramienta para transformar la acción colectiva mediante el diagnóstico y la reflexión permanente. Normativa ley 2166 de 2021, art. 17.

## Figura 15

### Monitoreo y Evaluación Rendición de Cuentas



*Fuente.* Imagen generada con inteligencia artificial mediante Gemini (2025).

Consideraciones Finales: Esta propuesta no solo responde a las debilidades detectadas, sino que se convierte en una hoja de ruta concreta para fortalecer la comunicación, el liderazgo y la cohesión social en la JAC. Su aplicabilidad está garantizada por su contextualización, su sustento normativo y su coherencia con las teorías modernas de administración pública y acción colectiva.

## Conclusiones

El presente trabajo de grado permitió identificar, analizar y proponer soluciones concretas a los problemas comunicativos que afectan la eficacia organizacional de la Junta de Acción Comunal de la Urbanización La Esperanza. En coherencia con los objetivos planteados, se lograron las siguientes conclusiones generales:

La comunicación organizacional en la JAC presenta debilidades significativas en cuanto a periodicidad, claridad, accesibilidad y retroalimentación. Estas fallas repercuten directamente en la participación de los asociados, el cumplimiento de funciones por parte de la directiva y la consolidación de una cultura organizativa colaborativa.

El análisis de las encuestas aplicadas tanto a asociados como a miembros de la directiva evidenció una percepción generalizada de desarticulación interna, carga de trabajo inequitativa y desconocimiento parcial de funciones. Esto confirma la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan el liderazgo compartido y la rendición de cuentas.

La propuesta presentada se construyó desde una perspectiva integral, participativa y situada, incorporando tanto referentes teóricos como normativos. Se destacó la importancia de dinamizar los canales de comunicación, institucionalizar procesos formativos, definir responsabilidades y generar mecanismos de inclusión activa y evaluación continua.

Las estrategias formuladas tienen el potencial de ser implementadas en el corto y mediano plazo, con recursos accesibles y la voluntad de la comunidad. Su ejecución permitirá avanzar hacia una JAC más organizada, transparente, participativa y coherente con las exigencias actuales de gobernanza territorial.

Finalmente, se concluye que el fortalecimiento de las habilidades comunicativas, directivas y colaborativas en la JAC no solo mejora su funcionamiento interno, sino que potencia

el empoderamiento ciudadano, la cohesión social y la legitimidad de los procesos comunitarios en el territorio.

### Referencias bibliográficas

- Asamblea Departamental de Cundinamarca. (2019). *Ordenanza 086 de 2019*. Por medio de la cual se establece la Política Pública de Fortalecimiento a la Acción Comunal.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la comunicación*. Ariel.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Congreso de la República de Colombia. (2002). *Ley 743 de 2002*. Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de las Juntas de Acción Comunal.
- Congreso de la República de Colombia. (2021). *Ley 2166 de 2021*. Por medio de la cual se modifica el régimen de acción comunal.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Covey, S. R. (2004). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Matus, C. (1993). *Adiós, señor presidente*. ILPES/CEPAL.
- Mintzberg, H. (2005). *El proceso de la estrategia*. Ariel.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Ruiz, M. (2023). *Formación para el fortalecimiento del liderazgo comunitario*. Revista Latinoamericana de Gestión Pública, 12(1), 45–60.
- Serna Gómez, H. (2010). *Liderazgo estratégico en organizaciones públicas*. Universidad EAFIT.

## Apéndice

### Apéndice A

Instrumento de Encuesta Dirigido a Directivos (5 Preguntas)

Fortalecimiento de la comunicación en la Junta Directiva de la JAC "Urbanización La Esperanza"

Este formulario forma parte del proyecto de grado “Fortalecimiento de las habilidades comunicativas en la JAC Urbanización La Esperanza Gachetá, Cundinamarca”. La información recolectada será confidencial, utilizada con fines académicos y contribuirá a mejorar los procesos internos de comunicación en la organización.

¿Con qué frecuencia se realizan reuniones para compartir información entre los miembros de la junta directiva?

- a) Semanalmente
- b) Quincenalmente
- c) Mensualmente
- d) Rara vez

¿Considera que la carga de trabajo está distribuida equitativamente entre los miembros de la junta?

- a) Sí
- b) No

En una escala de 1 a 5, ¿cómo calificaría la comunicación interna dentro de la junta directiva?

- 1. Muy deficiente
- 2. Deficiente

3. Muy buena

4. Buena

5. Excelente

¿Cree usted que todos los integrantes conocen sus funciones dentro de la JAC?

a) Sí

b) No

¿Qué aspectos considera que deben mejorarse para fortalecer la comunicación interna?

(Respuesta abierta)

## Apéndice B

Encuesta a Asociados: Comunicación y Participación en la JAC “Urbanización La Esperanza” (6 preguntas)

Estimado(a) asociado(a): su opinión es muy valiosa. Esta encuesta se realiza con fines investigativos y busca identificar fortalezas y debilidades en la comunicación entre la Junta Directiva y los asociados de la JAC “Urbanización La Esperanza”. Su participación es confidencial y anónima.

¿Con qué frecuencia recibe información sobre las actividades o decisiones de la JAC?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Rara vez
- d) Nunca

¿Conoce usted a los miembros de la junta directiva y sus funciones?

- a) Sí
- b) No

En una escala de 1 a 5, ¿qué tan informado(a) se siente sobre la gestión de la JAC?

- 1. Nada informado
- 2. Poco informado
- 3. Medianamente informado
- 4. Informado
- 5. Muy informado

¿Ha participado en reuniones o actividades convocadas por la JAC en los últimos seis meses?

a) Sí

b) No

¿Está de acuerdo con la información que se comparte en el grupo de WhatsApp de la Urbanización?

a) Sí

b) No

¿Qué sugerencias haría para mejorar la comunicación entre la JAC y los asociados?

(Respuesta abierta)