

**Formación comunal: Un camino hacia el empoderamiento y liderazgo para las Juntas de  
Acción Comunal de El Peñón, Cundinamarca**

Sandy Carolina Quintana Pinto

Asesor

Deiby Johan Escobar

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas-UNAD

Especialización en Gestión Pública

2025

### **Dedicatoria**

Este trabajo lo quiero dedicar a todas las personas que han encontrado en la Acción Comunal una forma de trabajo social que contribuya al desarrollo territorial y a cerrar las brechas históricas de necesidades no satisfechas y a la vez es una invitación para quienes somos parte y no honramos el verbo que describe nuestro gremio. La Acción.

### **Agradecimientos**

Gracias a Dios, quien es mi guía y fortaleza siempre A mis padres Ciro Quintana y Mireya Pinto a mis hermanos Jhon y Lency Quintana Pinto que han sido pacientes conmigo durante todo este camino recorrido en la Acción Comunal.

Gracias a los lideres de que desde su rol como funcionarios públicos han decidido fortalecer la Acción Comunal y encontrar el camino para tejer las redes tangibles de la gobernanza.

Gracias a las y los lideresas y lideres que me han acompañado en este proceso, por sus enseñanzas y por su amor al territorio, al cambio, a creer en que podemos ser parte del desarrollo de nuestros territorios

Y finalmente, gracias a todas las mujeres que han sido antes de mí, a quienes han luchado por llegar y mantenerse en espacios donde antes no teníamos ni voz ni voto.

A todas y todos gracias por caminar junto a mí la vida.

## Resumen

Este trabajo de grado tiene como propósito diseñar un programa de formación en liderazgo y gestión pública para los miembros de las Juntas de Acción Comunal (JAC) de El Peñón, Cundinamarca, con el fin de fortalecer sus capacidades organizativas y de gestión territorial. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, descriptivo y propositivo, que combinó herramientas cualitativas y cuantitativas, garantizando un análisis integral y contextualizado. El proceso metodológico se organizó en tres fases. La primera correspondió al diagnóstico, realizado mediante encuestas aplicadas a dignatarios de las 37 JAC, que permitió caracterizar su perfil sociodemográfico, experiencia en liderazgo y necesidades de formación. La segunda fase consistió en el diseño curricular del programa, estructurado en cuatro ejes: liderazgo y empoderamiento comunitario; gobernanza y gestión pública; desarrollo sostenible y economía comunitaria; e innovación, inclusión y convivencia. La tercera fase definió el plan de implementación y evaluación, incorporando metodologías activas como talleres, estudios de caso, proyectos comunitarios y espacios de diálogo de saberes, orientados a la aplicabilidad y sostenibilidad. En conclusión, la propuesta constituye una herramienta académica y práctica que busca consolidar a las JAC como actores estratégicos de la gobernanza territorial y del desarrollo local sostenible.

***Palabras clave:*** Educación, liderazgo, gestión pública, acción comunal, formación, gobernanza territorial.

### **Abstract**

This thesis presents the design of a training program in leadership and public management for the Community Action Boards (Juntas de Acción Comunal, JAC) of El Peñón, Cundinamarca, aimed at strengthening their organizational capacity and role in territorial governance. The study adopts a mixed-methods, descriptive, and propositional approach, combining qualitative and quantitative tools to provide a comprehensive and context-specific analysis.

The research was carried out in three phases. The first phase consisted of a diagnostic assessment, based on surveys of leaders from the 37 JACs, which identified their demographic profile, leadership experience, and training needs. The second phase focused on the curricular design of the program, structured around four thematic axes: community leadership and empowerment; governance and public management; sustainable development and community economy; and innovation, inclusion, and coexistence. The third phase developed the implementation and evaluation plan, incorporating active learning strategies such as workshops, case studies, community projects, and peer knowledge exchange to ensure both applicability and sustainability. Overall, the proposed program provides a practical and academic tool to empower JACs as key actors in territorial governance and sustainable local development.

**Keywords:** education, leadership, public management, community action boards, training, territorial governance.

## Tabla de contenido

Introducción .....	10
Justificación .....	12
Objetivos.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Marco de referencia .....	15
Estado del Arte.....	15
Marco Teórico.....	16
Liderazgo Comunitario .....	16
Programas de Formación para el Desarrollo Comunitario .....	17
Marco Conceptual:.....	18
Marco Legal .....	19
Metodología .....	21
Enfoque Metodológico.....	21
Población y Muestra .....	22
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	23
Procedimiento y Fases de Investigación .....	23
Fase 1: Diagnostico de Necesidades .....	23
Fase 2. Diseño del programa de formación .....	23
Fase 3. Plan de implementación y evaluación .....	24
Resultados .....	25
Diagnóstico de Necesidades .....	25

Perfil de los Participantes.....	25
Experiencia y Percepción en Liderazgo.....	30
Experiencias y Percepción de Empoderamiento.....	35
Diseño Programa de Formación Comunal.....	39
Plan de implementación.....	43
Conclusiones.....	48
Recomendaciones.....	50
Referencias Bibliográficas.....	51

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1.</b> <i>Dimensiones del empoderamiento comunal</i> .....	35
<b>Tabla 2.</b> <i>Mapa curricular del programa de formación comunal para El Peñón, Cundinamarca</i> .....	40
<b>Tabla 3.</b> <i>Rubros necesarios para la implementación del programa de formación comunal</i> .....	44
<b>Tabla 4.</b> <i>Propuesta de cronograma de implementación del programa de formación comunal</i> ..	44
<b>Tabla 5.</b> <i>Propuesta de criterios de evaluación al programa de formación comunal</i> .....	46

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Ubicación geográfica de El Peñón, Cundinamarca .....</i>	22
<b>Figura 2</b> <i>Rol de los participantes dentro de las Juntas de Acción Comunal de El Peñón, Cundinamarca.....</i>	25
<b>Figura 3</b> <i>Rangos de edad de los participantes en la encuesta de diagnóstico.....</i>	27
<b>Figura 4</b> <i>Tiempo de vinculación en las Juntas de Acción Comunal de El Peñón, Cundinamarca .....</i>	28
<b>Figura 5</b> <i>Nivel educativo de los miembros de las Juntas de Acción Comunal de El Peñón, Cundinamarca.....</i>	29
<b>Figura 6</b> <i>Habilidades destacadas de un líder vinculado a las Juntas de Acción Comunal de El Peñón, Cundinamarca .....</i>	31
<b>Figura 7</b> <i>Capacitaciones previas sobre liderazgo comunal.....</i>	32
<b>Figura 8</b> <i>Nivel de liderazgo percibido en las Juntas de Acción Comunal de El Peñón , Cundinamarca.....</i>	33
<b>Figura 9</b> <i>Temas de capacitación para fortalecer habilidades de liderazgo .....</i>	34
<b>Figura 10</b> <i>Nivel de empoderamiento en las Juntas de Acción Comunal de El Peñón, Cundinamarca.....</i>	36
<b>Figura 11</b> <i>Temas de capacitación para fortalecer el empoderamiento comunal .....</i>	38

## Introducción

El municipio de El Peñón, Cundinamarca tiene actualmente treintaisiete (37) Juntas de Acción Comunal activas que corresponden a su división político-administrativa, es decir, hay mínimo 1 Junta de acción comunal por cada vereda (34) y por cada centro poblado o inspección (3), adicionalmente, a nivel municipal cuenta con una (1) Asociación Municipal de Juntas de Acción Comunal, reguladas a nivel departamental por el Instituto Departamental de Acción Comunal y Capital Social (IDACO).

Estos organismos de acción comunal cuentan con un valioso conocimiento y trayectoria en su ejercicio de acción comunal, no obstante, la creciente visibilización e inclusión de los Organismos de Acción Comunal (OAC) en la gestión de proyectos y convenios para contribuir al desarrollo social y económico, se requiere fortalecer teóricamente sobre diferentes temas concernientes al ejercicio de gestión pública.

De acuerdo con la ley 2166 en su artículo 103, se menciona que las capacitaciones “a los miembros de la Organización Comunal debe ser pertinente y continua, y se hará de forma concertada y coordinada con el Organismo Comunal a través de sus diferentes órganos”. (Función Pública, 2022) por lo que estos ejercicios educativos es necesario recogerlos bajo un programa estructurado que permita hacer la implementación y realizar el debido seguimiento y evaluación al proceso garantizando su efectividad y cumplimiento de objetivos.

Por lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo diseñar un programa educativo para fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión pública de las Juntas de Acción Comunal de El Peñón, Cundinamarca. La investigación se hará bajo un modelo cualitativo exploratorio tomando como población objeto los miembros de las juntas directivas de las JAC

(presidente, vicepresidente, tesorero y secretario) que permita identificar las necesidades puntuales que requieren ser fortalecidas en el ejercicio de gestión comunal.

## **Justificación**

Las Juntas de Acción Comunal (JAC) son una instancia de gobernanza y participación ciudadana importante para el desarrollo comunitario en Colombia, actuando como canales efectivos y aliados para la expresión de las necesidades locales, la gestión de proyectos y la articulación entre la ciudadanía y las entidades gubernamentales. En el municipio de El Peñón, Cundinamarca, estas organizaciones buscan contribuir al desarrollo integral de sus comunidades involucrando el trabajo social y el desarrollo económico.

Sin embargo, la efectividad de las JAC en El Peñón, al igual que en muchos otros territorios del país, se ve influenciada directamente por las capacidades de liderazgo y las habilidades de gestión pública de sus miembros. Un liderazgo fortalecido y una gestión pública eficiente son fundamentales para que las JAC puedan identificar, priorizar y abordar las problemáticas locales de manera estratégica, movilizar recursos de manera efectiva, establecer alianzas con diversos actores y garantizar la sostenibilidad de sus iniciativas.

Actualmente, las JAC del municipio han sido beneficiadas por los diferentes proyectos y convocatorias públicas ofertadas por la Nación, el departamento o el Municipio, permitiendo hacer frente a necesidades puntuales, sin embargo, se ha observado dos desafíos, por un lado esta que algunas JAC no acceden ni se presentan a convocatorias lo que presume una debilidad en el liderazgo y un bajo conocimiento en el proceso de gestión de recursos, por otro lado, las JAC que han accedido a proyectos presentan un desafío durante la convocatoria o ejecución de los proyectos por desconocimientos de procesos administrativos, financieros y organizacionales, razón por la cual se percibe una necesidad de capacitación y actualización en temas relevantes en liderazgo y gestión pública a nivel comunitario.

Ante este panorama, el diseño de un programa de formación integral y pertinente se presenta como una estrategia fundamental para fortalecer y empoderar a los líderes y miembros de las JAC de El Peñón. Un programa de formación bien estructurado y adaptado a las necesidades específicas del contexto local puede contribuir significativamente a promover la participación ciudadana, mejorar las capacidades de gestión pública y empoderar las JAC como actores clave para el desarrollo social y económico.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un programa de formación para fortalecer capacidades de liderazgo y gestión pública en las Juntas de Acción Comunal de El Peñón, Cundinamarca, a partir de una investigación participativa

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar las necesidades de formación en liderazgo y gestión pública de los miembros de las JAC en El Peñón.

Diseñar los contenidos, la metodología y las estrategias pedagógicas del programa de formación propuesto.

Establecer un plan de implementación y evaluación del programa de formación diseñado para las JAC de El Peñón

## Marco de referencia

### Estado del Arte

El CONPES 3955 de 2018, define la Acción Comunal como una expresión ordenada de la sociedad civil que busca promover el desarrollo de las comunidades en su territorio (Departamento Nacional de Planeación, 2018)), de modo que, esta forma de organización es una muestra singular del ejercicio democrático y además con capacidad para influenciar en el desarrollo integral de sus comunidades, tal como se dio en sus orígenes desde el año 1975 donde las comunidades se empezaron a organizar para construir escuelas, gestionar servicios de salud y contribuir con la organización territorial.

El municipio de El Peñón Cundinamarca, se encuentra dentro de la categoría de sexto nivel, se ubica al noroccidente de Cundinamarca, en su división político administrativa cuenta con 34 veredas y 2 centros poblados y 1 cabecera municipal, en cuanto a la organización comunal, El Peñón, tiene actualmente registradas y con personería Jurídica 41 Juntas de Acción Comunal, sin embargo, en los últimos años, debido a la disminución de la población y/o dinámicas internas algunas han dejado de mantener su carácter organizativo, llegando a la actualidad a 38 JAC activas y 1 Asociación Municipal (ASOJUNTAS), para un total de 39 OAC presentes en el municipio.

En cuanto a la participación e influencia en la gestión públicas las AOC de primer y segundo nivel que tiene presencia en el municipio ha sido media – baja, principalmente por un bajo empoderamiento de las comunidades frente a sus alcances y responsabilidades y por dinámicas de polarización política.

En el último año de las 39 OAC activas, solo 14 tuvieron algún tipo de actividad relacionado con la gestión pública, entre los que se destaca la participación y firme de convenios

con INVIAS bajo el programa de “caminos comunitarios para la paz”, IDACO bajo el programa de “obras con capital social” cubriendo proyectos de mejoramiento de vías con placa huellas, mejoramiento de escuelas rurales, mejoramiento de vivienda y educación superior; con la secretaria de Educación, el programa piloto PAE Nuestro, un programa de Alimentación Escolar diferencial operado por ASOJUNTAS.

En cuanto al fortalecimiento de capacidades bajo programas educativos, los OAC del municipio han recibido capacitaciones por parte del IDACO en modalidad virtual principalmente y algunos miembros directivos han tomado formaciones complementarias a través de los cursos ofertados por el Ministerio del Interior, programa Formador de Formadores. Sin embargo, no se cuenta con registro que evidencie un programa formativo, enfocado en el fortalecimiento de las capacidades de gestión pública comunal, que le permita a los líderes generar procesos de influencia y acciones colectivas para mejorar las condiciones sociales y económicas de sus comunidades.

### **Marco Teórico**

Para el desarrollo de esta investigación, se explorarán los conceptos clave y las teorías relevantes en torno al liderazgo comunitario, la gestión pública a nivel local, el empoderamiento comunitario y los programas de formación para el desarrollo de las organizaciones comunales.

#### ***Liderazgo Comunitario***

Para (Rojas, 2015) el liderazgo comunitario es un proceso que presenta dos formas de actuar, una operada por el individuo (liderazgo por la comunidad) que busca el cambio social y otra arista que recoge las capacidades individuales y las ubica a favor de la comunidad (liderazgo de la comunidad), la combinación de estos dos tipos de liderazgo dan lugar a un proceso dinámico entre los líderes (individuo) y la comunidad, que influyen colectivamente para

concretar acciones sociales, de desarrollo, empoderamiento y construcción de la identidad comunitaria.

### ***Programas de Formación para el Desarrollo Comunitario***

Los programas de formación para el desarrollo comunitario se conciben como intervenciones educativas diseñadas para fortalecer las capacidades de individuos y organizaciones que trabajan en la promoción del bienestar social y el desarrollo local, en Colombia de acuerdo con lo expuesto en el Conpes 3955, los programas de formación son claves para fortalecer la autogestión de las Organizaciones Comunes. Dentro de los programas de formación nacional se encuentra el programa “formador de formadores” liderado por el Ministerio del Interior, el cual busca capacitar a líderes comunales, especialmente dignatarios o aspirantes en temas relacionados con normativa, liderazgo y participación ciudadana. (Departamento Nacional de Planeación, 2018).

A nivel departamental se han realizado ejercicios de formación y educación dirigidos a miembros de las OAC, desde diferentes niveles, desde el nivel informal se encuentra el ciclo de capacitación virtual para líderes comunales; así mismo se diseñó por parte de la ESAP, el IDACO y la Defensoría del Pueblo un diplomado en gestión del liderazgo comunitario propósito de proporcionar herramientas de paz y reconciliación a los territorios (Gobernación de Cundinamarca, 2021) y finalmente desde una apuesta formal se encuentra la alianza entre el IDACO y la UNAD para la formación en modalidad de especialización en Gestión Pública, buscando que los líderes comunales generen un impacto en la gestión pública local. (UNAD, 2025)

En cuanto a otros actores que han desarrollado propuestas de formación comunal dirigidos a Juntas de Acción comunal, se destacan las siguientes investigaciones:

Fortalecimiento del Rol de las Juntas de Acción Comunal en el Municipio de Guamal – Meta, trabajo realizado por Marcela Gómez en 2020, en el cual propone un instrumento de formación para fortalecer la autogestión de las JAC, basándose en la necesidad de fortalecer el liderazgo. (Gomez, 2020)

Diseño del plan de capacitación en participación ciudadana para Propiciar en los líderes comunales del municipio de el zulia-norte de Santander, espacios de convivencia y liderazgo que les permita afrontar los retos del postconflicto, documento de Nelcy Requiniva, quien propone una estructura educativa dirigida a organizaciones comunales con el fin de otorgar herramientas para promover la participación ciudadana, construir convivencia y ejercer un liderazgo efectivo en el escenario del postconflicto. (Requiniva, 2020).

### **Marco Conceptual:**

Los conceptos clave que se usaran para el diseño del programa de formación para el fortalecimiento del liderazgo y la gestión pública en las Juntas de Acción Comunal (JAC) del municipio de El Peñón, Cundinamarca, se describen a continuación:

- Junta de Acción Comunal JAC: Es una expresión social organizada, autónoma y solidaria de la sociedad civil, cuyo propósito es promover un desarrollo integral, sostenible y sustentable; construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad. (Novoa, 2018)
- Desarrollo Comunitario: Es promover, facilitar, estructurar y fortalecer la organización democrática, moderna, participativa y representativa en los organismos de acción comunal en sus respectivos grados asociativos y a la vez, pretende establecer un marco jurídico claro para sus relaciones con el Estado y

con los particulares, así como para el cabal ejercicio de derechos y deberes.

(Novoa, 2018)

- Educación Comunal: Proceso pedagógico organizado, planeado y evaluado que busca el desarrollo comunal, para contribuir en su empoderamiento y potencializar sus capacidades organizacionales. (Fundasal , 2017)
- Liderazgo Comunal: Capacidad de promover procesos e incidencias que beneficien de manera integral sus comunidades, poniendo a disposición las capacidades individuales para conseguir metas que hagan frente a las necesidades comunitarias y entendiendo el contexto histórico, social y político. (Ministerio del Interior, 2012)
- Gestión Pública Comunal: Proceso de participación ciudadana para construir políticas públicas que respondan a las necesidades e interés social, económico, cultural y político de las organizaciones comunales. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2009)

### **Marco Legal**

Para abordar este proyecto de investigación se toma como referencia la siguiente normativa colombiana.

- Constitución Política de Colombia 1991 en su artículo 38. El cual establece el derecho de los ciudadanos a asociarse para el desarrollo integral de la comunidad y a participar en la gestión de asuntos de interés público.
- Ley 115 de 1994 Establece las normas generales para regular el servicio público de la educación en Colombia, incluyendo la educación comuna.

- 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”
- Ley 1551 de 2012: “Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios” el cual busca fortalecer la participación ciudadana y la acción comunal, lo que implica un apoyo a los programas de educación comunal.
- Ley 2166 de 2021. "Por la cual se deroga la Ley 743 de 2002, se desarrolla el artículo 38 de la Constitución Política de Colombia en lo referente a los organismos de acción comunal y se establecen lineamientos para la formulación e implementación de la política pública de los organismos de acción comunal y de sus afiliados, y se dictan otras disposiciones “
- Decreto 2350 de 2003 “Por el cual se reglamenta la Ley 743 de 2002.”
- Decreto 1066 de 2015. Este decreto reglamenta la Ley 1551 de 2012, que busca fortalecer la acción comunal y la participación ciudadana.”
- Decreto 1501 de 2023 “por el cual se sustituyen los Capítulos 1 y 2 del Título 2 de la parte 3 del Libro 2 del decreto 1066 de 2015, Único Reglamentario del Sector Administrativo del Interior, para reglamentar la Ley 2166 de 2021, referente a la acción comunal
- CONPES 3955 de 2018 “estrategia para el fortalecimiento de la acción comunal en Colombia”
- Agenda global 2030: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 8 y ODS 11)

## **Metodología**

### **Enfoque Metodológico**

La presente investigación adopta un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos, lo cual permite abordar de forma más integral el objeto de estudio. Como señala (Hernández, 2017) el enfoque mixto posibilita una comprensión más completa de los fenómenos sociales al articular la profundidad interpretativa del enfoque cualitativo con la capacidad de medición y generalización del cuantitativo.

En este caso, se desarrollará un diseño no experimental de tipo descriptivo y propositivo, organizado en tres fases: diagnóstico, diseño del programa de formación y plan de implementación y evaluación. La combinación de instrumentos semiestructurados (propios del enfoque cualitativo) y herramientas de recolección sistemática de datos (propias del enfoque cuantitativo) permite una triangulación metodológica que enriquece la validez de los resultados.

En línea con lo expuesto por (Cisterna Cabrera, 2005), la combinación de métodos también se respalda mediante la categorización y triangulación como estrategias de validación del conocimiento. La triangulación no solo mejora la confiabilidad de los hallazgos, sino que permite abordar el fenómeno desde múltiples perspectivas, favoreciendo el diseño de un programa de formación contextualizado y pertinente. Asimismo, (Quecedo, 2002) destacan que la investigación cualitativa tiene como propósito comprender la realidad social desde las voces de los actores. Esta orientación fue fundamental, ya que el estudio priorizó las experiencias y percepciones de los líderes comunales como base para el diseño de un programa formativo contextualizado y pertinente.

## Población y Muestra

La población objeto del estudio estuvo conformada por los miembros activos de las Juntas de Acción Comunal (JAC) del municipio de El Peñón, Cundinamarca, (**¡Error! La autoreferencia al marcador no es válida.**) en el periodo 2022–2026. Se adoptó un muestreo no probabilístico por conveniencia, en el cual participaron los dignatarios que aceptaron integrarse voluntariamente al proceso de diagnóstico.

En total, se recogió información de 34 miembros de las JAC, incluyendo presidentes, vicepresidentes, tesoreros, secretarios y otros dignatarios. Este grupo representa a los liderazgos activos y formales en el municipio, garantizando una visión diversa de las dinámicas organizativas y de las necesidades de fortalecimiento comunitario.

### Figura 1

*Ubicación geográfica del municipio de El Peñón, Cundinamarca*



*Nota: Ubicación geográfica de El Peñón, Cundinamarca. Tomado de: Archivo digital Colombia*

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Para la recolección de datos se aplicó una encuesta estructurada de tipo mixto, que incluyó preguntas cerradas y abiertas. El cuestionario fue diseñado para captar información sociodemográfica de los participantes, su experiencia en liderazgo comunal, los niveles de formación alcanzados, y las necesidades de capacitación para el fortalecimiento organizativo.

El instrumento se aplicó en formato digital, de manera anónima, con el fin de garantizar la seguridad de los datos personales y promover respuestas honestas. Posteriormente, la información recolectada fue sistematizada y analizada a través de técnicas estadísticas básicas (para los datos cuantitativos) y de categorización temática (para los datos cualitativos)

## **Procedimiento y Fases de Investigación**

### ***Fase 1: Diagnostico de Necesidades***

En esta etapa se aplicó la encuesta a los líderes comunales, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y vacíos en competencias clave. El análisis permitió construir un panorama detallado del perfil de los participantes, de su experiencia en liderazgo y de las brechas formativas existentes.

### ***Fase 2. Diseño del programa de formación***

A partir de los hallazgos del diagnóstico, se estructuró un programa de formación en liderazgo y gestión pública, compuesto por ejes temáticos y módulos diseñados para responder a las necesidades detectadas. Se priorizaron metodologías activas como talleres vivenciales, estudios de caso, ejercicios prácticos y espacios de diálogo de saberes, reconociendo la experiencia de los líderes comunales como un insumo pedagógico central.

### ***Fase 3. Plan de implementación y evaluación***

Finalmente, se diseñó un plan de ejecución que incluyó la definición de recursos presupuestales, cronograma de trabajo, alianzas estratégicas y mecanismos de evaluación. La evaluación se concibió en dos niveles: formativa (seguimiento al proceso de aprendizaje) y final (medición del impacto en capacidades de liderazgo, gobernanza y gestión comunitaria).

En términos generales, la metodología implementada permitió articular un enfoque mixto con herramientas de diagnóstico, diseño curricular y planificación estratégica, garantizando rigor y pertinencia en cada etapa del proceso. Este diseño metodológico asegura que los resultados presentados en los capítulos posteriores respondan a las necesidades reales de las JAC de El Peñón y se traduzcan en una propuesta formativa contextualizada, viable y sostenible.

## Resultados

### Diagnóstico de Necesidades

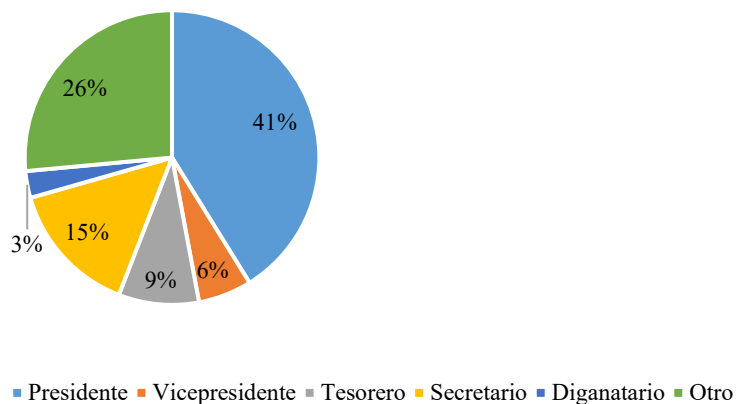
Este capítulo presenta los hallazgos del diagnóstico aplicado a 34 miembros de las Juntas de Acción Comunal (JAC) del municipio de El Peñón, Cundinamarca. Para el análisis se definieron cuatro categorías: perfil de los participantes, experiencia y percepción en liderazgo, intereses y necesidades formativas, y condiciones para la implementación. La estrategia metodológica se fundamentó en la aplicación de una encuesta estructurada dirigida a miembros activos de las JAC del municipio, diseñada con preguntas cerradas y abiertas que indagaron sobre variables sociodemográficas, experiencia organizativa, prácticas de liderazgo, niveles de empoderamiento y temáticas de interés en procesos formativos. Complementariamente, se realizó una revisión documental de políticas públicas y literatura académica especializada que permitió triangular los hallazgos y fortalecer la interpretación de los resultados obtenidos.

### *Perfil de los Participantes*

Los encuestados ocuparon diversos roles dentro de las JAC en la Figura 2 se presenta los roles descritos; presidentes(as), tesoreros(as), secretarios(as), dignatarios y otros, lo que aporta una visión amplia de las dinámicas organizativas, no obstante, el rol de presidente obtiene el 41% seguido por la categoría otros con 26 %, Esta distribución sugiere una baja identificación con los cargos distintos a los directivos, situación que coincide con observaciones directas del investigador y que pone de relieve la necesidad de fortalecer la identidad organizativa y el sentido de corresponsabilidad en la estructura comunal.

### Figura 2

*Rol de los participantes dentro de las Juntas de Acción Comunal de El Peñón, Cundinamarca*



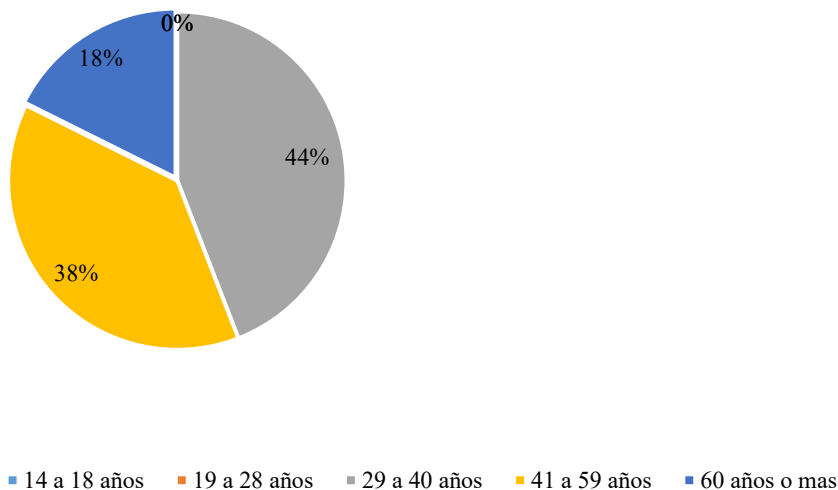
*Fuente:* Elaboración propia.

El análisis de los datos recolectados revela que no se establecieron rangos de edad predeterminados, sin embargo, se identificó que el 44 % de los encuestados se encuentra en el rango de edad entre 29 y 40 años, y el 38 % entre 41 y 59 años (Figura 3). Esta distribución etaria representa una oportunidad para el diseño de procesos de formación en liderazgo y gestión pública, dado que la mayoría de los participantes se encuentran en etapas productivas de su vida, lo cual favorece la apropiación de conocimientos y el compromiso con procesos comunitarios sostenibles y permanencia en la estructura comunal.

No obstante, se evidencia una ausencia de representación de personas jóvenes entre los 14 y 28 años, lo que plantea un reto importante para el fortalecimiento del relevo generacional dentro de las Juntas de Acción Comunal (JAC). Frente a esta situación, resulta urgente desarrollar estrategias pedagógicas, comunicativas y organizativas que logren atraer a los jóvenes, reconociendo sus intereses, capacidades digitales y perspectivas transformadoras del territorio. Según el CONPES 3899 de 2018 la inclusión de juventudes en los procesos comunales es fundamental para revitalizar las formas de organización social y garantizar su continuidad.

### Figura 3

*Rangos de edades de los participantes en la encuesta diagnóstica.*



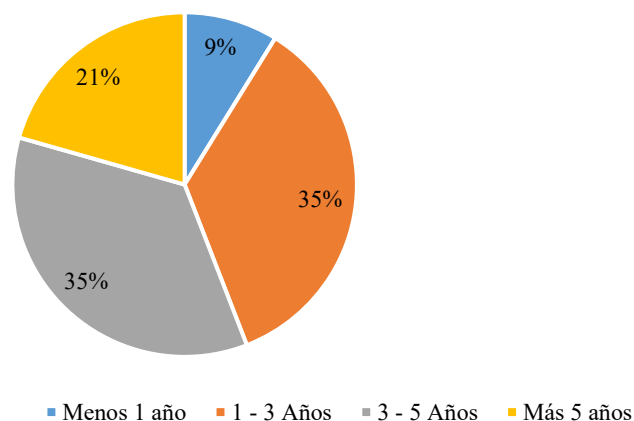
*Fuente:* Elaboración propia

En relación con la variable sobre el tiempo de vinculación (Figura 4) los resultados muestran que el 70 % de los encuestados cuenta con una permanencia en la organización entre 1 y 5 años, lo cual permite inferir que existe un nivel de experiencia básica que posibilita la identificación de debilidades en la gestión comunal. Este dato evidencia una participación relativamente reciente en los procesos organizativos, lo que representa tanto una fortaleza en términos de renovación y dinamismo, como una oportunidad de mejora en cuanto a la cualificación técnica y el conocimiento normativo e institucional.

Desde esta perspectiva, se hace necesario implementar estrategias de formación continua que fortalezcan las capacidades técnicas, administrativas y de liderazgo de quienes han asumido funciones comunales en este periodo. Tal como lo plantea (Acosta, Ágel, Perez, Vargas, & Cárdenas, 2020), los procesos de liderazgo en organizaciones comunitarias requieren un acompañamiento pedagógico estructurado que facilite el tránsito desde el empoderamiento inicial hacia el ejercicio efectivo de la gestión pública comunitaria.

**Figura 4**

*Tiempo de vinculación en las Juntas de Acción Comunal de El Peñón, Cundinamarca.*

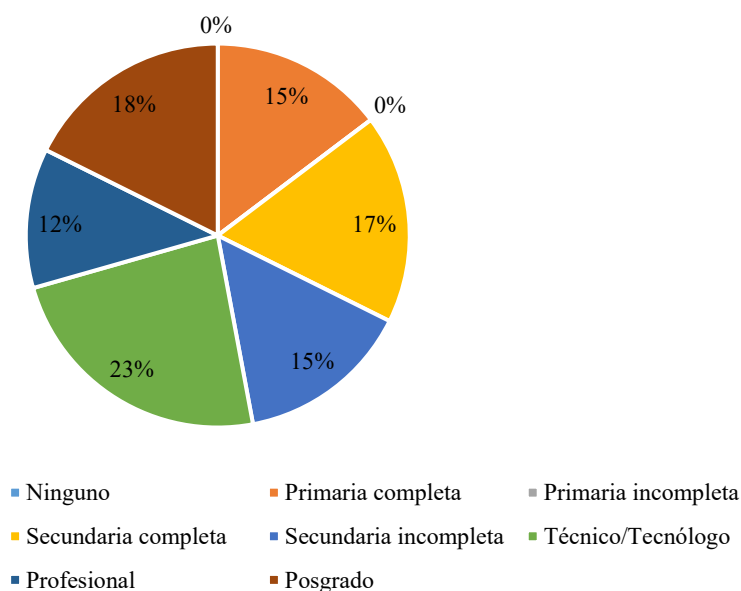


*Fuente:* Elaboración propia.

En lo referente al nivel educativo, se evidencia que más del 60 % de los participantes poseen formación técnica, profesional o de posgrado (Figura 5), lo cual configura un capital humano valioso para liderar procesos en las Juntas de Acción Comunal. Esta capacidad formativa permite un adecuado desempeño en tareas de planificación, formulación de proyectos, y gestión comunitaria. Sin embargo, para maximizar este potencial, es indispensable activar estrategias pedagógicas que conviertan esos saberes en acciones comunales estructuradas y efectivas.

## Figura 5

*Nivel educativo de los miembros de Juntas de Acción Comunal de El Peñón, Cundinamarca*



*Fuente:* Elaboración propia

Tal potencial solo se transforma en resultados reales si se articula con procesos de fortalecimiento continuo y contextualizado. En ese sentido, (Payares & Guerrero, 2025) señalan la necesidad de implementar talleres de formación en liderazgo, pedagogía política y gestión de proyectos dirigidos a miembros de JAC y otros liderazgos comunitarios. Este tipo de intervenciones tiene el propósito de traducir el conocimiento académico en capacidades concretas para la movilización territorial y la incidencia política. Este análisis del perfil de los participantes permite identificar características clave que inciden directamente en la planificación y diseño de procesos de formación dirigidos a las Juntas de Acción Comunal. La predominancia de liderazgos en edad productiva y con formación técnica o profesional representa una fortaleza significativa para el fortalecimiento organizativo, dado que estos actores cuentan con condiciones propicias para la potencialización de conocimientos y el impulso de procesos de gobernanza territorial.

Sin embargo, también se evidencian retos importantes: la baja participación de jóvenes limita las posibilidades de relevo generacional y renovación en la acción comunal; y la escasa claridad sobre algunos roles dentro de la estructura organizativa indica la necesidad de promover procesos pedagógicos que fortalezcan la identidad comunal y la corresponsabilidad. Estos hallazgos refuerzan la pertinencia de implementar un programa de formación que parta de las capacidades existentes, pero que también aborde las brechas en liderazgo, conocimiento normativo, organización interna y participación juvenil, como pilares de la gobernanza y la participación ciudadana para fortalecer la democracia, la toma de decisiones y la gestión local del territorio.

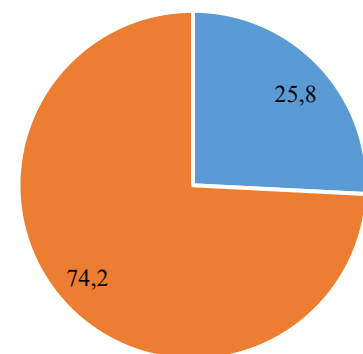
### ***Experiencia y Percepción en Liderazgo***

Los resultados evidencian que el compromiso con la comunidad es la cualidad más valorada en los líderes comunales, seguido de la honestidad, la comunicación efectiva y la capacidad de liderazgo en general (Figura 6). Estas características sugieren que la legitimidad del dirigente se fundamenta tanto en la ética como en las habilidades interpersonales. Otros atributos recurrentes son: responsabilidad, empatía, respeto y transparencia y refuerzan la percepción de un liderazgo integral, en el que la dimensión humana y relacional es prioritaria. La formación, aunque mencionada en menor medida, aparece como un componente crítico que soporta todas las demás capacidades.



## Figura 7

### Capacitaciones previas sobre liderazgo comunal



■ si ■ no

*Fuente:* Elaboración propia

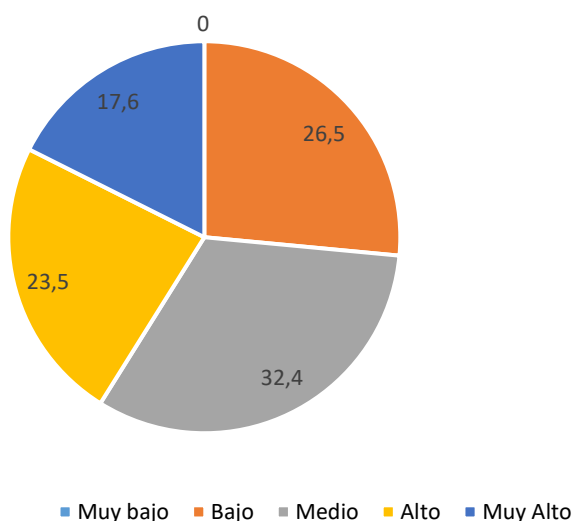
Estas respuestas muestran que los pocos espacios formativos existentes han abordado competencias clave, aunque de forma dispersa y desarticulada. Además, se evidencia que quienes han participado valoran positivamente estas experiencias y reconocen su utilidad para el ejercicio del liderazgo comunal.

En cuanto al nivel de liderazgo percibido en la comunidad (Figura 8), la mayoría lo califica como medio (32,4 %), lo cual sugiere que los líderes comunales cumplen parcialmente con su papel de articuladores y gestores frente a las problemáticas del territorio, un 23,5 % califica el liderazgo como alto, y solo el 17,6 % lo percibe como muy alto, lo que representa una base de reconocimiento positivo, pero aún limitada para liderar transformaciones profundas.

Ningún encuestado lo valoró como “muy bajo”, lo que puede interpretarse como una muestra de confianza parcial, aunque con vacíos evidentes en efectividad.

**Figura 8**

*Nivel de Nivel de liderazgo percibido en las Juntas de Acción Comunal de El Peñón,*



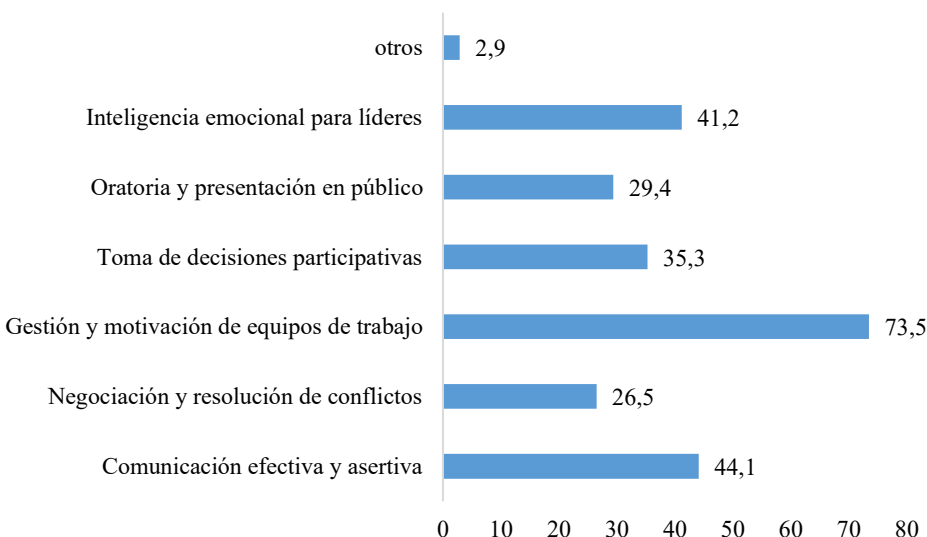
*Fuente:* Elaboración propia

Entre las principales dificultades para ejercer liderazgo, se encuentran: baja participación ciudadana, escasa colaboración entre vecinos, limitaciones de tiempo, falta de reconocimiento institucional y desinformación sobre el rol real de las JAC. Este hallazgo se alinea con Duque-Cante (2019), quien advierte que los liderazgos comunitarios enfrentan aislamiento y una falta de legitimidad si no están respaldados por procesos pedagógicos y organizativos.

La información recolectada evidencia un alto interés por fortalecer las habilidades de liderazgo desde una perspectiva práctica y humana como se muestra en la Figura 9.

## Figura 9

*Temas de capacitación para fortalecer habilidades de liderazgo.*



*Fuente:* Elaboración propia.

El 73.5 % de los encuestados considera fundamental capacitarse en gestión y motivación de equipos de trabajo, lo que refleja una necesidad prioritaria de mejorar las capacidades organizativas y de conducción colectiva. La comunicación efectiva y asertiva (44,1 %) es también un tema crítico, posiblemente relacionado con los desafíos de articulación y diálogo comunitario identificados previamente.

Temas como la inteligencia emocional para líderes (44,2 %) y la toma de decisiones participativas (35,3 %) muestran una inclinación hacia enfoques de liderazgo empático, democrático y adaptativo, muy necesarios para contextos de fragmentación o conflicto en las JAC.

El interés por la oratoria y la resolución de conflictos sugiere que los líderes identifican carencias en habilidades para mediar y representar a sus comunidades de manera efectiva. Este análisis respalda la construcción de un programa de formación integral, basado en necesidades reales y en competencias clave para el liderazgo comunal.

### *Experiencias y Percepción de Empoderamiento*

En relación con el empoderamiento comunal, los encuestados lo asocian con tres dimensiones principales:

**Tabla 1.**

#### *Dimensiones del empoderamiento comunal*

Dimensión Identificada	Ejemplos de Respuestas
Autonomía para gestionar y decidir	“Capacidad de hacer cosas por nosotros mismos”, “Poder ayudar a la comunidad”, “Tomar control de nuestro entorno”
Participación y colectividad	“Articulación y trabajo conjunto”, “Unión para el progreso”, “Apoyo entre todos”
Liderazgo transformador	“Sentirse con liderazgo para motivar a la comunidad”, “Compromiso”, “Ser un buen líder”

*Nota:* Dimensiones del empoderamiento comunal según percepción de los encuestados

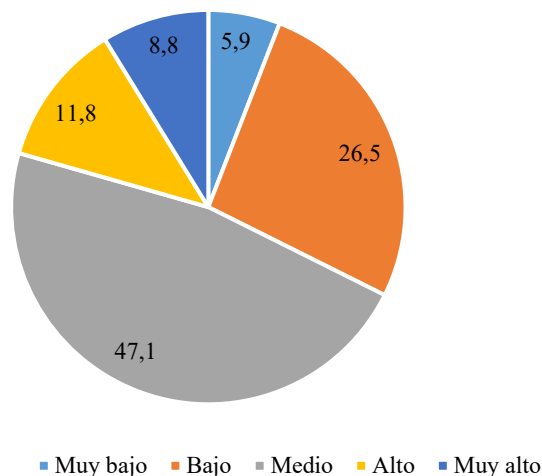
Esto evidencia que los líderes comunales tienen una visión amplia del empoderamiento, que trasciende la mera participación y apunta a la acción transformadora y autónoma desde lo comunitario.

Cuando se les pidió calificar el nivel de empoderamiento de sus comunidades en una escala de 1 (muy bajo) a 5 (muy alto), se obtuvieron los siguientes resultados:

La Figura 10 presenta la distribución porcentual del nivel de empoderamiento percibido por los participantes. Los resultados evidencian que el 47,1% de los encuestados se ubica en un nivel medio, seguido por un 26,5% en nivel bajo. Asimismo, un 11,8% reporta un nivel alto, un 8,8% en nivel muy alto y un 5,9% en muy bajo.

**Figura 10**

*Nivel de empoderamiento en Juntas de Acción Comunal de El Peñón, Cundinamarca*



*Fuente: elaboración propia*

Estos datos permiten establecer que, si bien existe una base de empoderamiento en la comunidad, aún no alcanza un nivel consolidado. El predominio del nivel medio refleja un proceso en construcción, donde los actores reconocen parcialmente sus capacidades, pero aún enfrentan limitaciones para ejercer plenamente el liderazgo y la gestión comunitaria.

En términos comparativos, la proporción de participantes en niveles bajos (32,4% sumando bajo y muy bajo) contrasta con aquellos que se encuentran en niveles altos (20,6% en alto y muy alto). Esta brecha evidencia desigualdades internas en la apropiación de herramientas de empoderamiento, lo cual puede estar relacionado con factores como el nivel educativo, la antigüedad en la organización o la experiencia previa en procesos de liderazgo, tal como lo señala (Ramos, 2014) quienes afirman que el empoderamiento es un proceso diferenciado y no uniforme dentro de los colectivos sociales.

De acuerdo con (Montero, 2003), el empoderamiento comunitario no solo implica la percepción de capacidades individuales, sino también la construcción de espacios colectivos que fortalezcan la participación. En este sentido, los resultados sugieren que, aunque existe un grupo minoritario con altos niveles de empoderamiento (20,6%), es necesario implementar estrategias de formación y acompañamiento que permitan elevar los niveles medios y bajos hacia categorías superiores.

En cuanto a los temas académicos para fortalecer el empoderamiento comunal y que se muestran en Figura 11 se evidencia que el mayor interés de formación son el manejo de recursos económicos y contabilidad (73,5%), la formulación y gestión de proyectos (67,6%) y el uso de herramientas tecnológicas para la gestión comunal (55,9%). Estos datos reflejan que la comunidad reconoce como prioritarias aquellas competencias vinculadas a la sostenibilidad administrativa, financiera y tecnológica de las organizaciones comunales.

En un nivel intermedio se ubican los temas de conocimiento de normativas y leyes (44,1%), el fortalecimiento de redes y alianzas comunitarias (41,2%) y los mecanismos de participación y control social (41,2%). Esto sugiere que existe conciencia sobre la importancia de la formación jurídica y de la articulación con otros actores, aunque todavía no se percibe como una necesidad tan urgente como la gestión administrativa.

El tema con menor demanda de capacitación es la incidencia en políticas públicas locales (23,5%), lo cual constituye una alerta, pues revela que las JAC no priorizan de manera significativa el fortalecimiento de sus capacidades para influir en los escenarios de decisión política. Tal situación coincide con (Kilksberg, 2006), quien señala que muchas organizaciones

comunitarias concentran sus esfuerzos en la gestión de recursos inmediatos, dejando de lado la dimensión estratégica de la participación política.

### Figura 11

#### *Temas de capacitación para fortalecer el empoderamiento comunal*



*Fuente: elaboración propia*

De acuerdo con (Montero, 2003), el empoderamiento comunitario exige no solo capacidades internas de gestión, sino también la posibilidad de incidir en políticas públicas. En ese sentido, los resultados reflejan un desequilibrio: mientras se privilegian las competencias administrativas y financieras, las capacidades políticas permanecen en un nivel incipiente, lo cual limita el impacto transformador de las JAC en la gobernanza territorial.

En síntesis, los resultados del diagnóstico evidencian un panorama en el que las JAC de El Peñón cuentan con una base organizativa sólida y con liderazgos emergentes, pero enfrentan importantes brechas en materia de formación, empoderamiento político y articulación con los instrumentos de planeación territorial. Estas debilidades, aunque constituyen retos significativos, también representan oportunidades para el diseño de un programa de formación que responda a las necesidades identificadas y que fortalezca las capacidades colectivas de gestión pública y

gobernanza. De esta manera, el diagnóstico presentado en este capítulo se convierte en la justificación del diseño curricular que se desarrolla en el Capítulo 2 y en la posterior estructuración de la fase de implementación analizada en el Capítulo 3.

### **Diseño Programa de Formación Comunal**

El diseño del programa de formación comunal parte de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico previo, los cuales identificaron las principales necesidades, intereses y brechas en materia de liderazgo, gestión y empoderamiento comunitario en las Juntas de Acción Comunal (JAC) de El Peñón, Cundinamarca. Dicho diagnóstico, sustentado en instrumentos de recolección de información y en referentes normativos como el CONPES 3955 de 2018, permitió establecer que la formación debe responder no solo a las demandas inmediatas de las comunidades, sino también proyectar capacidades sostenibles en el tiempo, fortaleciendo la gobernanza local y el ejercicio efectivo de la ciudadanía.

De esta manera, el programa se orienta a consolidar un proceso formativo que articule saberes teóricos y prácticos, potenciando liderazgos comunales capaces de incidir en los procesos de planeación territorial, de gestionar proyectos comunitarios y de promover el desarrollo sostenible con enfoque inclusivo.

Objetivo del programa: Fortalecer las capacidades de liderazgo, gestión pública, innovación y sostenibilidad de los miembros de las Juntas de Acción Comunal de El Peñón, mediante un proceso formativo integral que promueva el empoderamiento comunitario, la participación ciudadana y la incidencia en los procesos de gobernanza territorial.

A continuación, se presenta la estructura curricular del programa, organizada en cuatro ejes estratégicos. Cada eje se desarrolla en módulos que integran contenidos, competencias y resultados de aprendizaje esperados:

**Tabla 2***Mapa curricular del programa de formación comunal para El Peñón, Cundinamarca*

Eje	Módulo	Contenidos principales	Competencias desarrollar	Resultados de aprendizaje esperados
1. Liderazgo y Empoderamiento Comunitario	1.1. Liderazgo transformador	Estilos de liderazgo, comunicación asertiva, liderazgo ético.	Desarrolla liderazgo participativo y ético.	El participante se reconoce como líder capaz de motivar y articular a su comunidad.
	1.2. Participación ciudadana y empoderamiento	Marco normativo de la acción comunal, mecanismos de participación, toma de decisiones colectivas.	Fortalece capacidades para ejercer derechos y deberes ciudadanos.	El participante comprende y aplica mecanismos de participación para incidir en políticas locales.
2. Gobernanza y Gestión Pública	2.1. Gobernanza territorial	Gobernanza colaborativa, articulación JAC con POT y Plan de Desarrollo, control social.	Analiza escenarios de gobernanza y participación en planeación territorial.	El participante incide en los instrumentos de planeación local.
	2.2. Formulación y gestión de proyectos	Ciclo de proyectos, elaboración de proyectos comunitarios, gestión de recursos.	Aplica metodologías de gestión de proyectos comunitarios.	El participante formula un proyecto comunitario viable y alineado al PND y POT.
	2.3. Finanzas públicas y presupuesto participativo	Sistema presupuestal, herramientas de planeación financiera, veeduría ciudadana.	Interpreta y participa en procesos presupuestales locales.	El participante ejerce control social sobre la ejecución de recursos públicos.
3. Desarrollo Sostenible y Economía Comunitaria	3.1. Medio ambiente y sostenibilidad comunitaria	Educación ambiental, cambio climático, gestión de bienes comunes.	Desarrolla conciencia ambiental aplicada a	El participante integra criterios de sostenibilidad

			proyectos comunales.	en la gestión de la JAC.
	3.2. Economía solidaria y autogestión	Principios de economía solidaria, emprendimientos comunitarios, asociatividad.	Diseña iniciativas productivas con enfoque solidario.	El participante impulsa proyectos de economía comunitaria sostenible.
4. Innovación, Inclusión y Convivencia	4.1. Inclusión y equidad en la acción comunal	Perspectiva de género, participación juvenil, inclusión de poblaciones diversas.	Promueve la equidad y la participación diversa.	El participante incorpora estrategias inclusivas en la vida organizativa de la JAC.
	4.2. Innovación social y uso de TIC	Herramientas digitales, comunicación comunitaria, sistematización de experiencias.	Maneja TIC para fortalecer la gestión comunitaria.	El participante implementa herramientas digitales en procesos de la JAC.
	4.3. Cultura de paz, convivencia y resolución de conflictos	Resolución pacífica de conflictos, mediación comunitaria, seguridad barrial.	Desarrolla competencias en cultura de paz y convivencia.	El participante aplica métodos de resolución de conflictos en su comunidad.

*Nota:* Mapa curricular propuesta para la formación comunal

El programa se basa en un enfoque participativo y experiencial, integrando Aprendizaje basado en proyectos (ABP): cada participante formula un proyecto comunitario aplicando lo aprendido, Se emplearán talleres interactivos, estudios de caso, así como la formulación de proyectos comunitarios como estrategia integradora. Esta metodología se articula con el aprendizaje colaborativo, en el cual los participantes construyen conocimientos de manera conjunta a partir de sus experiencias en las Juntas de Acción Comunal, potenciando la reflexión crítica y el intercambio de saberes. Asimismo, se promoverá el uso de recursos digitales y tecnológicos para fortalecer competencias en gestión, al tiempo que se incorporarán ejercicios de

evaluación continua que permitan ajustar los contenidos de acuerdo con las necesidades del grupo.

Las estrategias pedagógicas complementarias buscan garantizar la pertinencia y aplicabilidad del proceso formativo, trascendiendo la simple transmisión de conocimientos hacia escenarios de práctica y construcción colectiva. Entre ellas se destacan herramientas como; intercambio con líderes comunales experimentados donde se genera un espacio de aprendizaje intergeneracional que facilita el dialogo horizontal y el compartir de saberes prácticos y contextuales. De igual forma, la creación de un banco de proyectos comunitarios piloto permite construir un panorama de visión y prospectiva para los lideres comunales. Finalmente, la integración de salidas de campo para el análisis territorial refuerza el vínculo entre teoría y práctica, propiciando que los participantes comprendan de manera vivencial las dinámicas sociales, ambientales y de gobernanza de su territorio, consolidando así un aprendizaje significativo y aplicable. Estas estrategias refuerzan la conexión entre teoría y práctica, fortaleciendo el liderazgo, la gestión y el sentido de pertenencia hacia el territorio.

En conclusión, el diseño del programa de formación comunal responde a las necesidades detectadas en el diagnóstico y se orienta a fortalecer las capacidades de liderazgo, gobernanza, sostenibilidad e innovación de las Juntas de Acción Comunal de El Peñón. La estructuración en ejes, módulos, competencias y resultados de aprendizaje asegura un proceso pedagógico integral, pertinente y aplicable al contexto territorial. De esta manera, el programa no solo atiende problemáticas inmediatas, sino que proyecta el desarrollo de capacidades sostenibles que potencien el rol de las comunidades en la gestión pública local.

## **Plan de implementación**

La aplicación de la herramienta de diagnóstico permitió identificar los elementos metodológicos, logísticos y organizativos que orientan la ejecución del proceso formativo, garantizando su pertinencia, eficacia y sostenibilidad. La fase de implementación constituye un momento decisivo dentro del ciclo de gestión de proyectos, ya que en ella se verifica la capacidad del diseño para responder a las necesidades sociales previamente identificadas.

En el caso de las Juntas de Acción Comunal (JAC) de El Peñón, la implementación debe asegurar no solo el intercambio y la apropiación de conocimientos, sino también el fortalecimiento de capacidades colectivas para la gestión del territorio y la consolidación de una gobernanza comunitaria sostenible.

Este plan de implementación se estructura en torno a cuatro componentes fundamentales: presupuesto, cronograma, alianzas estratégicas e instrumentos de evaluación. Cada componente responde a la necesidad de articular recursos, tiempos, actores y mecanismos de control, garantizando que la formación comunal se desarrolle de manera integral y adaptada al contexto territorial.

El análisis de la información recogida evidenció la necesidad de destinar recursos a cinco rubros principales, presentados en la Tabla. Dichos rubros se complementan con un componente de difusión comunitaria e incentivos simbólicos, encaminados a fortalecer la motivación y garantizar la asistencia regular a las sesiones.

En este sentido, el presupuesto se concibe como una inversión integral en capital humano y social, cuya finalidad es robustecer la acción comunal y fortalecer las capacidades de gestión local.

**Tabla 3**

*Rubros necesarios para la implementación del programa de formación comunal*

Rubro	Conceptos incluidos	Observaciones
Materiales pedagógicos	Cartillas, manuales, guías impresas, cuadernos.	Insumo básico solicitado por la mayoría de encuestados
Tecnología y conectividad	Computadores, tabletas, acceso a internet	Reiterada necesidad en encuestas; clave para talleres mixtos
Logística y servicios	Uso de salones comunales y escuelas, transporte de líderes, alimentación y refrigerios	Condición necesaria para garantizar asistencia
Talento humano	Facilitadores, asesores especializados, acompañamiento personalizado, formadores del IDACO o Ministerio del Interior	Sugiere incluir formación práctica y acompañamiento continuo
Difusión y motivación	Campañas de voz a voz, incentivos simbólicos	Asegura mayor cobertura y compromiso comunitario

*Nota: Rubros considerados como necesarios para el desarrollo del programa de formación comunal*

El cronograma de ejecución se proyecta con una duración de ocho meses, bajo un esquema de dos sesiones mensuales. Este ritmo de trabajo responde a las recomendaciones de las comunidades, que sugieren priorizar fines de semana y horarios flexibles, con sesiones de entre dos y cuatro horas.

La alternancia de modalidades (presencial, virtual y mixta) garantiza una mayor participación y fomenta la innovación pedagógica. En la Tabla se presenta la propuesta de cronograma general, alineado con los ejes temáticos definidos en el mapa curricular.

**Tabla 4**

*Propuesta de cronograma de implementación del programa de formación comunal*

Mes / Semana	Eje	Módulo	Modalidad
Mes 1	Eje 1. Liderazgo y Empoderamiento Comunitario	1.1 Liderazgo transformador	Presencial
Semana 3-4		1.2 Participación ciudadana y empoderamiento	Virtual

Mes 2-3	Eje 2. Gobernanza y Gestión Pública	2.1 Gobernanza territorial	Presencial
Semana 7-10		2.2 Formulación y gestión de proyectos	Taller presencial + tutorías virtuales
Semana 11-12		2.3 Finanzas públicas y presupuesto participativo	Virtual
Mes 4-5	Eje 3. Desarrollo Sostenible y Economía Comunitaria	3.1 Medio ambiente y sostenibilidad	Presencial
Semana 15-18		3.2 Economía solidaria y autogestión	Taller práctico + visitas comunitarias
Mes 6-7	Eje 4. Innovación, Inclusión y Convivencia	4.1 Inclusión y equidad en la acción comunal	Virtual
Semana 23-25		4.2 Innovación social y uso de TIC	Presencial + virtual
Semana 26-28		4.3 Cultura de paz y resolución de conflictos	Taller vivencial
Mes 8	Cierre y sistematización	Integración de aprendizajes	Encuentro presencial final

*Nota:* Cronograma propuesto para el desarrollo del programa de formación.

La sostenibilidad del programa requiere articular esfuerzos interinstitucionales y comunitarios. En este sentido, se proponen alianzas con:

- Alcaldía Municipal de El Peñón: apoyo logístico y financiero.
- Instituto Departamental de Acción Comunal de Cundinamarca (IDACO): acompañamiento técnico y formación de formadores.
- Instituciones de educación superior y el SENA: aseguramiento de calidad académica, certificación y metodologías innovadoras de enseñanza.
- Organizaciones sociales y ONG: con experiencia en fortalecimiento comunitario y gobernanza territorial.
- Sector privado local: apoyo en transporte, dotación tecnológica y alimentación durante las jornadas presenciales.

Estas alianzas no solo aseguran recursos complementarios, sino que también amplían el alcance del programa y consolidan un modelo de gobernanza colaborativa en torno a la acción comunal.

El proceso de evaluación se concibe en dos dimensiones: una primera dimensión abarca la evaluación formativa, que busca monitorear el avance de los participantes durante cada módulo, mediante instrumentos como rúbricas de desempeño, autoevaluaciones y bitácoras de aprendizaje, entre otras; la segunda dimensión denominada evaluación final, está orientada a medir el impacto del programa en las capacidades de liderazgo, gobernanza y gestión comunitaria. Esta última incluirá la presentación de proyectos comunitarios y la aplicación de encuestas de percepción sobre la pertinencia del programa. Tales mecanismos garantizan que el proceso formativo no se reduzca a la transmisión de contenidos, sino que contribuya efectivamente al empoderamiento de las JAC (Montecinos & Contreras, 2019)

Se plantean los siguientes criterios de evaluación:

**Tabla 5**

*Propuesta de criterios de evaluación al programa de formación comunal*

Criterio de evaluación	Instrumento	Indicador	Periodicidad	Responsable
Avance en capacidades	Encuestas inicial y final	% de líderes que reportan aumento de conocimientos y habilidades	Inicio y final del programa	Equipo de formación
Participación y compromiso	Registro de asistencia	% de asistencia promedio por sesión	Semanal	Coordinador local
Pertinencia del contenido	Grupos focales y entrevistas	Grado de satisfacción y relevancia del contenido (escala 1-5)	Trimestral	Equipo evaluador
Aplicación práctica	Proyectos piloto comunitarios	Nº de proyectos formulados y ejecutados por las JAC	Durante fase de consolidación	Líderes comunitarios y facilitadores

Sostenibilidad	Informe de sistematización	Recomendaciones y aprendizajes documentados	Final del programa	Coordinación general
----------------	----------------------------	---------------------------------------------	--------------------	----------------------

*Nota:* Propuesta de evaluación del programa de formación comunal propuesto

Finalmente, La fase de implementación y evaluación constituye el núcleo operativo del programa de formación comunal. Su diseño modular, el énfasis en la participación y el uso de metodologías aplicadas responden a las particularidades del contexto rural de El Peñón, donde la Acción Comunal se proyecta como un actor clave en la superación de brechas territoriales. Asimismo, la estrategia planteada reconoce que el fortalecimiento de las capacidades comunitarias requiere condiciones mínimas de infraestructura, recursos y acompañamiento institucional, en coherencia con los principios de equidad, corresponsabilidad y sostenibilidad. De esta manera, la propuesta trasciende la formación individual para situarse en un marco de gobernanza territorial que posibilite el empoderamiento colectivo y la consolidación del capital social.

## Conclusiones

El análisis desarrollado en los tres capítulos permitió evidenciar que las Juntas de Acción Comunal (JAC) de El Peñón, Cundinamarca, constituyen un actor estratégico para la gestión territorial, aunque enfrentan limitaciones estructurales que restringen su capacidad de incidencia. El diagnóstico inicial mostró que, si bien existe un liderazgo emergente y un nivel significativo de compromiso comunitario, persisten brechas en formación técnica, manejo de instrumentos de planeación territorial y articulación con instituciones del nivel municipal y departamental.

En este contexto, el diseño curricular planteado responde de manera directa a las necesidades identificadas, estructurándose en cuatro ejes temáticos —liderazgo y empoderamiento comunitario; gobernanza y gestión pública; desarrollo sostenible y economía comunitaria; e innovación, inclusión y convivencia—, los cuales abordan de forma integral los retos de fortalecimiento organizacional. Este diseño garantiza pertinencia pedagógica al combinar metodologías activas, modalidades presenciales y virtuales, y estrategias de acompañamiento que promueven la apropiación práctica del conocimiento.

Asimismo, el plan de implementación se configuró como un instrumento operativo que asegura la viabilidad del programa, integrando componentes presupuestales, cronogramas de trabajo, alianzas estratégicas y mecanismos de evaluación. Dicho plan no solo proyecta la sostenibilidad del proceso formativo, sino que también propone una gobernanza colaborativa mediante la vinculación de instituciones públicas, educativas, organizaciones sociales y actores privados, lo que refuerza la capacidad de gestión y la sostenibilidad del programa a largo plazo.

En suma, los resultados alcanzados permiten concluir que el fortalecimiento de las JAC de El Peñón no depende exclusivamente de la transmisión de conocimientos, sino de la construcción de capacidades colectivas que potencien la acción comunal como un mecanismo de

desarrollo local y de articulación con la política pública. El proceso investigativo confirma que una formación integral, diseñada desde las particularidades territoriales, puede constituirse en una herramienta efectiva para el empoderamiento ciudadano y la consolidación de modelos de gobernanza participativa.

### **Recomendaciones**

Incorporar el programa de formación en los planes de desarrollo municipal y departamental, garantizando su respaldo presupuestal y su alineación con las políticas de fortalecimiento comunal establecidas por el Ministerio del Interior y el IDACO.

Ampliar y mantener vínculos con entidades como el SENA, universidades, organizaciones sociales y sector privado, de manera que se asegure la provisión de recursos técnicos, financieros y logísticos necesarios para la sostenibilidad del programa.

Establecer mecanismos de seguimiento con indicadores claros de impacto, participación y pertinencia, que permitan ajustar oportunamente la metodología y garantizar que los aprendizajes se traduzcan en prácticas organizativas concretas.

Favorecer talleres comunitarios, visitas de campo y proyectos piloto que fortalezcan la apropiación de conocimientos y fomenten su aplicación directa en los procesos de gestión comunal.

Documentar los aprendizajes y resultados obtenidos en El Peñón, con el fin de generar un modelo replicable en otros municipios del departamento y del país, aportando así a la construcción de políticas públicas de mayor alcance.

Impulsar la participación de jóvenes y mujeres en los espacios de liderazgo comunal, así como fomentar el uso de herramientas tecnológicas y de innovación social que contribuyan a modernizar la gestión comunitaria y a garantizar la continuidad del proceso organizativo.

### Referencias Bibliográficas

Acosta, W., Ágel, C., Perez, T., Vargas, A., & Cárdenas, D. (2020). *Liderazgo en la educación rural con enfoque territorial*. Obtenido de Universidad de La Salle y Fundación Empresarios por la Educación: <https://fundacionexe.org.co/wp-content/uploads/2024/03/Liderazgo-en-la-educacion-rural-con-enfoque-territorial.pdf>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (Diciembre de 2009). *Carta Iberoamerica de Participacion Ciudadana en la Gestión Pública*. Obtenido de <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Participacion-06-2009.pdf>

Cisterna Cabrera, F. (2005). *Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa*. Obtenido de Theoria 14(1): <https://www.redalyc.org/pdf/299/29900107.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Conpes 3955: Estrategia para el fortalecimiento de la Acción Comunal en Colombia*. Obtenido de <https://sis.valledelcauca.gov.co/storage/Clientes/Gobernacion/Sis/imagenes/contenidos/1100050-conpes%203955.pdf>

Función Pública. (2022). *Ley 2166 de 2021*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=184758>

Fundasal . (Julio de 2017). *De Calvio, Gilma; De Handal, Claudia*. Obtenido de <http://repo.fundasal.org.sv/262/1/GESTION%20COMUNAL.pdf>

Gobernacion de Cundinamarca. (Agosto de 2021). *Diplomado en gestión del liderazgo comunitario*. Obtenido de <https://www.cundinamarca.gov.co/noticias/diplomado+en+gestion+del+liderazgo+comunitario>

Gomez, M. (2020). *Fortalecimiento del Rol de las Juntas de Acción Comunal en el Municipio de Guamal – Meta*. Obtenido de Repositorio UNAD:

<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/37488/1/dmgomezf.pdf>

Hernández, R. (2017). *Parte 3 el proceso de la investigación cualitativa*. Obtenido de Metodología de la investigación sexta edición. (pp. 355-392). McGraw-Hill.:

<https://academia.utp.edu.co/grupobasicoclinicayaplicadas/files/2013/06/Metodolog%C3%ADa-de-la-Investigaci%C3%B3n.pdf>

Kilksberg, B. (2006). *Capital social y cultura, claves del desarrollo*. Obtenido de Cuadernos latinoamericanos de administración:

<https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344002.pdf>

Ministerio del Interior. (2012). *Guia 2: Liderazgo comunal como ciudadanía critica*. Obtenido de

<https://comunal.mininterior.gov.co/documentos/Bot%C3%B3n%20Formador%20de%20formadores/GUIA%20%20LIDERAZGO%20COMUNAL%20COMO%20CIUDADANIA%20CRITICA.pdf>

Montecinos, E., & Contreras, P. (2019). *Participación ciudadana en la gestión pública: Una revisión sobre el estado actual*. Obtenido de Revista venezolana de gerencia:

<https://www.redalyc.org/journal/290/29059356004/html/>

Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria*. Obtenido de Centro documental psicosocial: [https://centrodocumentacion.psicosocial.net/wp-content/uploads/2002/01/montero-m-teoria-y-practica-de-psicologia-comunitaria\\_1parte.pdf](https://centrodocumentacion.psicosocial.net/wp-content/uploads/2002/01/montero-m-teoria-y-practica-de-psicologia-comunitaria_1parte.pdf)

Novoa, O. (2018). *DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LAS JUNTA DE ACCIÓN COMUNAL DEL MUNICIPIO DE GACHETÁ CUNDINAMARCA CON*

*ÉNFASIS EN DESARROLLO LOCAL*. Obtenido de Repositorio UNAD:

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/19751/80378417.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Payares, D., & Guerrero, Y. (2025). *Retos de la participación ciudadana y la gobernanza local para la planificación del desarrollo en la JAC de Alto de Mulatos en el distrito de Turbo* .

Obtenido de Repositorio Universidad de Antioquia:

<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/server/api/core/bitstreams/0b54a3df-51b9-4a68-863b-a448c8b1a7fc/content>

Quecedo, C. (2002). *Introducción a la metogología de investigación cualitativa*.

Obtenido de núm. 14, 2002, pp. 5-39.: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>

Ramos, I. (2014). *Influencia de la estructura de las redes personales sobre el desarrollo de procesos comunitarios en población desplazada*. Obtenido de Redalyc - Universidad de Sevilla: <https://www.redalyc.org/pdf/2972/297231283005.pdf>

Requiniva, N. (2020). *Diseño del plan de capacitación en participación ciudadana para Propiciar en los líderes comunales del municipio de el zulia-norte de Santander, espacios de convivencia y liderazgo que les permita afrontar los retos del postconflicto*. Obtenido de Repositorio Unipamplona:

[http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/bitstream/20.500.12744/2782/1/Requiniva\\_20\\_20\\_TG.pdf](http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/bitstream/20.500.12744/2782/1/Requiniva_20_20_TG.pdf)

Rojas, M. (2015). *El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria*. Obtenido de PePsico Periodicos de Psicología:

[https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2013000200005](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2013000200005)

UNAD. (2025). *La UNAD y el IDACO impulsan la formación de líderes comunales en Cundinamarca*. Obtenido de <https://noticias.unad.edu.co/index.php/2025/7283-la-unad-y-el-idaco-impulsan-la-formacion-de-lideres-comunales-en-cundinamarca>