

**PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LAS JUNTAS DE
ACCIÓN COMUNAL DE LA ZONA URBANA DEL MUNICIPIO DE PASTO**

DEHISY IDALID TOVAR CASTILLO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO**

2005

1

**PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LAS JUNTAS DE
ACCIÓN COMUNAL DE LA ZONA URBANA DEL MUNICIPIO DE PASTO.**

DEHISY IDALID TOVAR CASTILLO

**Proyecto como requisito para optar el título de
Administrador de Empresas**

Director

EFRAÍN CABRERA Z.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO**

2005

CONTENIDO

	PAG.
INTRODUCCION	
1 TITULO	18
2 TEMA	19
3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	20
3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	21
4 OBJETIVOS	22
4.1 OBJETIVO GENERAL	22
4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO	22
5 JUSTIFICACIÓN	24
6 MARCO DE REFERENCIA	27
6.1 MARCO HISTÓRICO	27
6.1.1 SITUACIÓN ACTUAL	29
6.2 MARCO TEÓRICO	30
6.3 MARCO CONCEPTUAL	32
6.4 MARCO GEOGRÁFICO	33
6.4.1 DATOS GENERALES DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO	33
7 METODOLOGÍA	34
7.1 TIPO DE ESTUDIO	34
7.2 MÉTODO	34
8 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	37
8.1 FUENTES PRIMARIAS	37
8.2 FUENTES SECUNDARIAS	37
9 DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y EL PLAN DE ACCIÓN PARA LAS J.A.C.	38
9.1 DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LAS JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL	38
9.1.1 DEFINICIÓN DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN.	39
9.1.2 INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.	43
9.1.3 DEFINICIÓN DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	45
9.1.4 INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.	49
9.2 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	51
9.2.1 MISIÓN DE LAS J.A.C.	51

9.2.2 VISIÓN DE LAS J.A.C.	51
9.2.3 PRINCIPIOS DE LAS J.A.C.	51
9.2.4 OBJETIVOS DE LAS J.A.C.	52
9.3 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS DE LAS J.A.C.	52
9.4 DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN	55
9.4.1 ESTRATEGIAS GENERALES DEL PLAN	55
9.4.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS GENERALES DEL PLAN	55
9.4.2.1 PLAN DE CAPACITACIÓN INTEGRAL DIRIGIDO A LÍDERES COMUNALES DE LAS DOCE COMUNAS DEL MUNICIPIO DE PASTO.	55
9.4.2.2 ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS	57
9.4.2.3 FORTALECIMIENTO Y CONFORMACIÓN DE COMITÉS EMPRESARIALES.	57
9.4.2.4 PRIORIZACIÓN DE PROGRAMAS, OBJETIVOS Y METAS DE LOS EJES DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL DENTRO DEL PROGRAMA DE “PLANEACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN PARTICIPATIVA”.	58
9.5 PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO	60
10 MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS	62
10.1 CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN PARA LAS J. A.C. DEL MUNICIPIO DE PASTO.	66
11 PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN GENERAL DEL TRABAJO	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

		PAG.
TABLA NO. 1	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – MEFI.	44
TABLA NO. 2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE	50
TABLA NO. 3	HOJA DE TRABAJO; OPORTUNIDADES, AMENAZAS, DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LAS JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL	53
TABLA NO. 4	ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA	54
TABLA NO. 5	CAPACITACIÓN INTEGRAL DEL SECTOR URBANO DEL MUNICIPIO DE PASTO 2004	56
TABLA NO. 6	CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES INTEGRALES DEL SECTOR URBANO DEL MUNICIPIO DE PASTO 2004	56
TABLA NO. 7	CUADRO DE DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO	60
TABLA NO. 8	RELACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA FORMULACIÓN DE LA ENCUESTA.	63
TABLA NO. 9	EVALUACIÓN TALLER DE SOCIALIZACIÓN, PLANEACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN PARTICIPATIVA	65
TABLA NO. 10	CRONOGRAMA GENERAL DE TRABAJO	67
TABLA NO. 11	PLANEACIÓN DEL TRABAJO DE CAPACITACIÓN	68

LISTA DE ANEXOS

	PAG.	
ANEXO 1	DECRETO DE CONSTITUCIÓN DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO COMUNITARIO. ALCALDÍA DE PASTO.	75
ANEXO 2	DECRETO DE CONSTITUCIÓN DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL. ALCALDÍA DE PASTO	87
ANEXO 3	TABLA DE FACTORES CLAVES DE DIAGNOSTICO PARA LAS JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL DE LA ZONA URBANA DE PASTO.	95
ANEXO 4	MANUAL DE CAPACITACIÓN EN CONTABILIDAD BÁSICA	96
ANEXO 5	MANUAL DE CAPACITACIÓN EN LEGISLACIÓN COMUNAL	101
ANEXO 6	RELACIÓN DE ASISTENTES POR COMUNA A LA JORNADA DE CAPACITACIÓN INTEGRAL	107
ANEXO 7	LISTADO DE LOS REPRESENTANTES POR COMUNA DE LAS ASOCIACIONES DE JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL	108
ANEXO 8	FORMATO DE MANUAL INTERNO DE CONVIVENCIA PARA LAS J.A.C.	110
ANEXO 9	FORMATO DE ELABORACIÓN DE INFORMES DE GESTIÓN Y RESULTADOS	119
ANEXO 10	MANUAL DE CAPACITACIÓN PARA COMITÉS EMPRESARIALES	121
ANEXO 11	LISTADO DE COMUNAS Y BARRIOS DEL MUNICIPIO DE PASTO	127
ANEXO 12	MAPA DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA DE PASTO	129
ANEXO 13	LISTADO DE PRESIDENTES POR COMUNA DE J.A.C.	131
ANEXO 14	CRONOGRAMA DE TALLERES DE SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO	138
ANEXO 15	GUÍA METODOLÓGICA DEL PLAN DE SOCIALIZACIÓN	140
ANEXO 16	GUÍA DE TRABAJO PLAN DE SOCIALIZACIÓN	143
ANEXO 17	REPRESENTANTES ASOCOMUNA DEL MUNICIPIO DE PASTO	181
ANEXO 18	FORMATO DE ENCUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	182
ANEXO 19	ENCUESTAS REALIZADAS PLAN DE CAPACITACIÓN	183
ANEXO 20	CRONOGRAMA GENERAL DEL PROCESO DE CABILDOS	196

RESUMEN

EL DESARROLLO DEL PRESENTE TRABAJO SURGE DE LA NECESIDAD DE ORIENTAR ADECUADAMENTE EL ACCIONAR DE LAS JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL. EL OBJETIVO GENERAL ES FORMULAR Y EJECUTAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS J.A.C. DE LAS 12 COMUNAS DEL MUNICIPIO DE PASTO CON EL FIN DE ELABORAR UN CURSO DE ACCIÓN IDÓNEO PARA UNA MAYOR PARTICIPACIÓN Y GESTIÓN COMUNITARIA. PARA LOGRARLO, SE DESARROLLA UN ESTUDIO DESCRIPTIVO CON UN MÉTODO CUALITATIVO-INDUCTIVO; UTILIZANDO LA OBSERVACIÓN DIRECTA Y LA REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS, TALLERES, CUESTIONARIOS Y DATOS BIBLIOGRÁFICOS.

PARA ESTO SE ELABORA UN DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LAS JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL, EN EL CUAL SE DETECTAN SUS PRINCIPALES DEBILIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES. CON LO ANTERIOR SE REALIZA EL REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, EN DONDE SE FORMULA LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y PRINCIPIOS PARA POSTERIORMENTE ESTABLECER UNA HOJA DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS DOFA. SE FORMULAN ESTRATEGIAS FACTIBLES PARA LA MINIMIZACIÓN DE RIESGOS Y LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS DISPONIBLES, CON LA IMPLEMENTACIÓN CONJUNTA DE UN PLAN DE ACCIÓN EN EL CUAL SE FIJAN METAS Y POLÍTICAS QUE CONCRETAN EL TRABAJO. UNA VEZ CULMINADA ESTA ETAPA SE REALIZA LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS PARA FORMULAR LAS RESPECTIVAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

ABSTRACT

THE DEVELOPMENTS OF THIS PROJECT SURGE OF THE NECESSITY OF ORIENTATE ADEQUATELY TO GESTICULATE OF THE COMMUNAL ACTION MEETINGS. THE GENERAL OBJECTIVE IS TO FORMULATE AND EXECUTE A STRATEGIC PLAN FOR THE COMMUNAL ACTION MEETINGS OF THE PASTO'S TWELVE COMMUNITIES, WITH THE PURPOSE OF TO ELABORATE A FIT ACTION COURSE FOR ONE MORE PARTICIPATION AND COMMUNITY MANAGE. FOR OBTAIN THIS, IT IS MADE A DESCRIPTIVE STUDY WHIT A INDUCTIVE – QUALITATIVE METHOD; USING THE DIRECT OBSERVATION AND MAKING OF INTERVIEW, WORKSHOPS, QUESTIONNAIRES AND BIBLIOGRAPHIC DATES.

FOR THIS, TO MAKE AN INTERNAL AND EXTERNAL DIAGNOSTIC OF THE COMMUNAL ACTION MEETINGS, WHEN IS ENCOUNTERED THE PRINCIPAL DEBILITIES, FORTRESS, MENACES AND OPPORTUNITIES. WITH THE BEFORE PLAN IS MADE THE STRATEGIC REDIRECTIONAMENT, WHERE IS FORMULATED THE MISSION, VISION, OBJECTIVES AND PRINCIPLES, THEN TO ESTABLISH A WORK PAPER FOR THE ANALYSIS DOFA. IN THIS PROJECT IS MADE FEASIBLE STRATEGIES FOR THE RISK REDUCTION AND THE AVAILABLE RECOURSES YIELD, WITH THE TOTAL USE OF AN ACTION PLAN WHERE IS ESTABLISHED GOALS AND POLITICS THAT CONDENSE THE PROJECT. WHEN FINISH STAGE, MAKING THE MEASURING AND EVALUATION OF RESULTS TO FORMULATE THE CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS RESPECTIVE.

1. TITULO

**PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LAS JUNTAS DE ACCIÓN
COMUNAL DE LA ZONA URBANA DEL MUNICIPIO DE PASTO.**

2. TEMA

ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL DE LAS DOCE COMUNAS DEL MUNICIPIO DE PASTO DESDE LA ALCALDÍA MUNICIPAL.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Todas las personas que participan en las Juntas de Acción Comunal, ya sea como dignatarias o como afiliadas, se ven realmente comprometidas con su buen funcionamiento, a fin de promover el desarrollo de su comunidad. Sin embargo el desconocimiento de la legislación y reglamentación comunal vigente en Colombia, como la Ley 743 de Junio 5 de 2002 y los decretos relacionados, además del carecimiento de conocimientos básicos de carácter organizacional y administrativo, ha dado como resultado, la imposibilidad de contribuir de manera eficaz al desarrollo de las comunidades a las cuales representan y por ende han provocado efectos nocivos que han incrementado sus debilidades, aminorando sus fortalezas y por ende provocando la no satisfacción de las necesidades presentes en las mismas. Esto se debe a que ellas, como cualquier otra organización, están rodeadas por un entorno cambiante, que así como puede ofrecer oportunidades, también puede representar grandes amenazas muy difíciles de sobrellevar por este tipo de organizaciones, para lo cual se hizo necesario saber qué tipo de herramientas y conocimientos teórico-técnicos administrativos básicos se debieron implementar para que las Juntas de Acción Comunal pudieran adelantar de la mejor manera sus funciones y proyectos, a la hora de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el normal funcionamiento de ellas mismas durante todo su ciclo de vida. El continuar con esta situación representaba un estancamiento en la evolución y desarrollo del movimiento comunitario en Pasto, debido a la poca flexibilidad y adaptación que presentaban las J.A.C. ante las nuevas tendencias y movimientos globales.

Por lo tanto la importancia de la planeación y gerencia estratégica para las J.A.C., se basó en solucionar el problema central de las J.A.C. del municipio de Pasto, que es la no generación de una perspectiva global sistémica de las mismas, lo que les imposibilitó decidir qué proyectos realizar y formar una visión estratégica concordante de hacia dónde debía ser conducida la organización comunal, para infundir sentido de propósito, trabajo en equipo y avidez de información; así se propuso una dirección para el largo plazo que estableció una misión clara a conseguir, traducida en metas específicas, igualmente, les permitió ser proactivas en vez de reactivas, por medio de la implementación de acciones encaminadas a lograr sus objetivos. La formulación y ejecución de este plan logró identificar fortalezas y debilidades internas de las J.A.C., a través de la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI, así también como, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de las mismas, por medio de la realización de la Matriz de

Evaluación de los Factores Externos MEFE, e igualmente permitió la elaboración de la Matriz DOFA, por medio de la cual se pudo definir un plan de acción estratégico en donde se construyó su misión, visión, objetivos, principios, estrategias y las acciones a implementar para el beneficio de la comunidad.

La implementación de este plan, motivó la preparación exhaustiva de los integrantes de las Juntas de Acción Comunal, mediante la capacitación integral en diferentes aspectos como: legislación comunitaria, programa de veedurías ciudadanas, talento humano, contabilidad, herramientas administrativas y la socialización del Plan de Desarrollo Municipal, con el fin de priorizar los programas, objetivos y metas que tienen los ejes que lo conforman para la mejor concordancia y formulación de proyectos, según los estatutos de Ley establecidos para ello; además permitió a las directivas de las mismas, generar una cultura administrativa propicia para medir el progreso de su gestión, comparando los resultados alcanzados hasta el momento, con las operaciones planeadas y los controles aplicados, también informar de manera clara y precisa a sus respectivas comunidades, sobre su desempeño y capacidad idónea en la toma de decisiones.

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es necesaria la planeación y gerencia estratégica para las Juntas de Acción Comunal, pertenecientes a las doce comunas del municipio de Pasto?

3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ? ¿Cuáles son las debilidades de las J.A.C. de las doce comunas del municipio de Pasto?
- ? ¿Cuáles son las fortalezas actuales de las J.A.C. de las doce comunas del municipio de Pasto?
- ? ¿Cuáles son las Amenazas de las J.A.C. de las doce comunas del municipio de Pasto?
- ? ¿Cuáles son las Oportunidades de las J.A.C. de las doce comunas del municipio de Pasto?
- ? ¿Qué estrategias se requiere implementar para la ejecución de un plan estratégico para las Juntas de Acción comunal del municipio de Pasto?
- ? ¿Cuáles son los elementos que conforman el plan estratégico de las J.A.C. del municipio de Pasto?

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

- ✍ Formular y ejecutar un plan estratégico para las Juntas de Acción Comunal de las 12 comunas del municipio de Pasto con el fin de elaborar un curso de acción idóneo que les permita influir, responder y anticiparse a las situaciones que se presenten para propiciar una mayor participación y gestión comunitaria.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ? Determinar las fortalezas de las J.A.C. de las doce comunas del municipio de Pasto.
- ? Determinar las debilidades de las J.A.C. de las doce comunas del municipio de Pasto.
- ? Determinar las amenazas de las J.A.C. de las doce comunas del municipio de Pasto.
- ? Determinar las oportunidades de las J.A.C. de las doce comunas del municipio de Pasto.
- ? Elaborar e implementar las estrategias requeridas para solucionar los problemas inmediatos de las J.A.C.
- ? Ejecutar un plan de acción para las J.A.C. del municipio de Pasto, en aspectos tales como:
 - ? Capacitar a las Juntas de Acción comunal del municipio de Pasto en la elaboración y presentación de su contabilidad, libros e informes de tesorería de acuerdo con las disposiciones vigentes.
 - ? Fortalecer a las Juntas de Acción Comunal del municipio de Pasto mediante la elaboración y presentación de herramientas administrativas (Manual Interno de Convivencia M.I.C.).

- ? Capacitar y fortalecer a las Juntas de Acción comunal del municipio de Pasto en la elaboración y presentación de proyectos y documentos administrativos.
- ? Cooperar en la realización de convocatorias a comités de convivencia, conciliación y Justicia dirigidos a las Juntas de Acción Comunal de las 12 comunas del municipio de Pasto.
- ? Elaborar material didáctico idóneo para las Juntas de Acción Comunal del municipio de Pasto, que contenga información pertinente a los temas de capacitación escogidos.
- ? Adelantar el análisis de los resultados obtenidos con la realización de dichos talleres de capacitación con relación al nivel participativo de las organizaciones comunitarias en las doce (12) comunas de la ciudad de Pasto.
- ? Motivar la participación de la comunidad en general en las elecciones de Ediles en la ciudad de Pasto.
- ? Actualizar la información existente a cerca de las doce (12) comunas existentes a la fecha en la ciudad de Pasto.

5. JUSTIFICACION

Las Juntas de Acción Comunal son la principal forma de organización comunitaria, son las facultadas para buscar soluciones a los múltiples problemas que afronta la colectividad, tanto en nuestra región como en el país en general, teniendo en cuenta que se trata de comunidades caracterizadas por el subdesarrollo; igualmente se encargan de gestionar recursos para dar solución a conflictos de carácter comunitario. En resumen, buscan las mejores alternativas y condiciones de vida para su comunidad.

Pero desafortunadamente esta tarea se dificulta por diversas causas, entre ellas el desconocimiento de diferentes técnicas y teorías administrativas, mediante las cuales se verían concretados los esfuerzos y resultados en pro de la comunidad, además de la actuación de las Juntas de Acción Comunal, que carecen de un trabajo en equipo coordinado y se limitan a desempeñar un papel individual de acuerdo con su puesto; como hechos concretos se establecen el desconocimiento de las funciones inherentes a cada cargo existente dentro de la estructura de las organizaciones comunales, así mismo de los procesos que se deben llevar a cabo al interior de las mismas y de las potencialidades y beneficios que puede originar un adecuado desenvolvimiento de proyectos comunitarios; por otro lado se observa que sus actividades se ejercen desde el punto de vista del activismo y no de una planificación estratégica y del posterior seguimiento del proceso administrativo; así se ve que el esfuerzo no es recompensado por resultados tangibles ni estímulos motivacionales. Además de lo anterior también se observa que los recursos destinados por el gobierno para la actividad comunitaria solo so asignados entre aquellas comunidades que presentan proyectos sostenibles y que además deben estar relacionados con el Plan de Desarrollo trazado por la municipalidad, esto con el fin de evitar la inadecuada implementación de éstos recursos para la satisfacción de necesidades comunes y para el fortalecimiento de estas organizaciones; por otra parte existe desconocimiento de estos recursos, así mismo, aunque hay políticas claras para su distribución, no existe la suficiente divulgación de ellas.

Producto de las diferentes observaciones realizadas a las comunidades y sus Juntas y de las reuniones realizadas en la Secretaría de Desarrollo Comunitario y en la Secretaría de Desarrollo Social, se concluye que es indispensable la planeación y el gerenciamiento estratégico de las J.A.C. de las doce comunas del municipio de Pasto, con el fin de seguir un procedimiento que identifique plenamente las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de las J.A.C., permitiendo establecer su misión, visión, objetivos y el desarrollo y aplicación de

estrategias, producto de una adecuada toma de decisiones. Además requiere que las J.A.C. establezcan metas, políticas, que motive a sus integrantes, ya sean dignatarios o afiliados, y además promueva la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias de forma exitosa. También es necesario realizar un proceso de capacitación idónea a la base comunitaria, en conocimientos administrativos básicos, como herramienta fundamental para mantener vigente el que – hacer de las Juntas de Acción Comunal, un eje de organización para el progreso local; con este fin, es urgente llevar a cabo este proceso, donde se den a conocer, dentro de la reglamentación vigente en la Ley 743 de junio 5 de 2002, las principales funciones de los dignatarios dentro de un proceso administrativo coherente a sus necesidades y expectativas, e igualmente las actividades que la Secretaría de Desarrollo Comunitario hubo desarrollado para tener mayor contacto con ellos, para iniciar así, un proceso que incentive la participación comunitaria y brinde las herramientas organizacionales, conceptuales y técnicas para que sea efectiva .

La presente pasantía se sustenta en la imperante necesidad de desarrollar una serie de herramientas, planes y actividades con el fin de propiciar los espacios adecuados para que las Juntas de Acción Comunal del municipio conozcan cuales son sus funciones, que elementos administrativos tienen a su favor para su conformación y sostenibilidad, cual es el respaldo que los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Pasto pueden ofrecer para que las Juntas operen efectivamente de acuerdo con las disposiciones jurídicas y legales (Ley 743), para que reglamenten su función y adquieran un mayor impacto social que es aquello que su comunidad y la sociedad Pastusa realmente necesita.

La importancia de la gerencia estratégica es vital para las organizaciones ya sean grandes o pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda Junta de Acción Comunal posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas. Su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de organización comunal y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quién sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de la J.A.C. y su comunidad debe ser. Así como también evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será la ruta más efectiva para desempeñar su visión y misión comunitaria.

Es importante que las J.A.C. varíen sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las estrategias son antiguas su desarrollo será más difícil debido al impacto de los cambios acelerados. Para toda organización comunal es de gran importancia decidir plantear sus estrategias ya que estas les permiten:

- ✍ Proporcionar una base sólida para tomar decisiones, que la mantendrán enfocada en una dirección adecuada.
- ✍ Evitar contratiempos que puedan perjudicar su normal ejercicio.
- ✍ Reforzar la misión, visión, principios y objetivos.
- ✍ Llevar, de común acuerdo con las partes, la dirección de toda la estructura y comisiones que constituyen la J.A.C.
- ✍ Ahorrar y racionalizar, tiempo, recursos y esfuerzo.
- ✍ Incrementar el impacto de los beneficios adquiridos por su gestión.
- ✍ Aumentar el interés por parte de los afiliados y dignatarios.
- ✍ Propiciar un sentido claro de la dirección a todos los miembros de las Juntas de Acción Comunal.

Los beneficios de un plan y gerenciamiento estratégico son principalmente, el permitir que la J.A.C. esté en capacidad de influir en su medio, ejerciendo un cierto control sobre su destino. Los conceptos de gerencia dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que puedan surgir ante la subjetividad de decisiones importantes, permite aprovechar oportunidades claves del entorno para minimizar el impacto de las amenazas utilizando sus fortalezas internas, de igual forma permite llevar a cabo una gerencia estratégica para ser una organización comunal exitosa, que enfatiza en la interacción de sus miembros con orden y disciplina para evitar la defraudación y mal manejo de sus recursos existentes.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO HISTÓRICO

El desarrollo comunitario aparece en la década de los treinta, para solucionar la necesidad de vinculación comunitaria ante las reformas originadas en el campo social y que se derivan con la reforma constitucional de 1936, que asigna a la propiedad una función social, así como la Ley 200 sobre tierras, las luchas sindicales que terminaron con la creación del código laboral y con la función del cooperativismo.

Posteriormente se fundan las sociedades de mejoras públicas (servicios públicos), con presencia en los centros urbanos, las cuales pierden incidencia debido al carácter elitístico que se les otorga. Nace entonces la necesidad de crear entidades más populares con tendencia al progreso y adelanto de los barrios; así aparecen los “Centros Cívicos de Barrio”, organizaciones que influyen en el mejoramiento y adecuación de los servicios pero siguen siendo muy dependientes del Estado.

Ante la diversidad de situaciones críticas que requerían una acción inmediata, se creó un comité integrado por los ministerios de Gobierno, Educación, Justicia, Guerra, Salud, Hacienda y Obras Públicas en ese entonces. Estos acontecimientos y las formas tradicionales de participación comunitaria (mingas, convites y mano de obra prestada); condujeron al Gobierno a dar lineamientos enmarcados en un decreto de Ley, mediante el cual se institucionalizó la acción comunal en Colombia que presenta tres periodos.

a) Se crea la Ley 19 de Noviembre 25 de 1958 donde se señalaron los objetivos de la Acción Comunal en Colombia como programa de Gobierno (Art. 22, 23, 24)

En desarrollo de esa Ley se expidió el decreto 1761 del 25 de junio de 1959, mediante el cual se dispuso crear dentro del Ministerio de Educación la división de acción comunal, así se crearon juntas de alfabetización en convenio con las universidades del país. La aceptación de esta metodología en la población se constituyó en un interés especial para las comunidades, incitándolas a organizarse en Juntas Comunales para aprovechar los recursos dispuestos por el Gobierno.

b) A partir de 1960 la División de Acción Comunal pasa a ser parte del Ministerio de Gobierno, como dependencia orgánica con base en el decreto No. 1634 de Junio del mismo año, con facultades legales de organizar, dirigir, coordinar, estimular y superar todas las actividades de organización y desarrollo de la comunidad que en forma oficial y particular se emprendieron en el país, con la cooperación de la ONU que prestó asistencia técnica al programa, originando la fundamentación ideológica y programática de la Acción Comunal.

c) La reforma constitucional de 1968, limitó la facultad de las asambleas departamentales y concejos municipales en la organización y funcionamiento del programa, produciendo la descentralización administrativa.

Por otra parte, la reforma establecida en el decreto de Ley 3159 de 1968 permitió que la categoría de división comunal pasara a la categoría de Dirección General de Integración y Desarrollo de la comunidad. (DIGIDEC). Por el mismo decreto se crea el concejo Nacional de Integración y desarrollo de la comunidad y el fondo de Desarrollo Comunal con las siguientes disposiciones reglamentarias.

- ✍ Decreto 2070 de 1969. Promulga el funcionamiento de las J.A.C.
- ✍ Resolución 504 de 1970. Primeros Estatutos de Acción comunal.
- ✍ Decreto 158 de 1970. Reglamentación del Fondo Comunal.
- ✍ Decreto 835 de 1973. Reglamentación de las Asociaciones de J. A. C.
- ✍ Decreto 836 de 1973. Reglamentación de Federaciones de A. C.
- ✍ Resolución 1147 de 1969. concesión de personerías Jurídicas de las J.A.C.
- ✍ Decreto 444 de 1974. Declaración del Día Nacional de la Acción Comunal.
- ✍ Decreto 654 de 1979 Revisión administrativa y jurídica de las J. A. C.
- ✍ Resolución 2070 de 1987. Reglamenta normas estructurantes de las J.A.C.
- ✍ Resolución 4688 de 1988. Define aspectos fundamentales de federaciones.
- ✍ Resolución 110 de 1996. Introducción del concejo Comunal.
- ✍ Resolución 652 de 1998. Garantiza el derecho de afiliación.
- ✍ Decreto 492 de 2000. Aplaza elecciones para el 2001 con ampliación del periodo reglamentario a tres años (2001 – 2004).
- ✍ Ley 537 de 2000 .Eliminación del registro de organismos comunales ante Cámara de Comercio y los remite a instituciones de control y vigilancia.
- ✍ Ley 743 de 2002. Se desarrolla el art. 38 de la constitución Política de Colombia en lo relacionado a la participación comunal¹

¹ Documentos, archivos SEDECOM, Alcaldía
SANTAMARIA R., Carlos. Sociología del Desarrollo Comunitario, Planeación Financiera de la Empresa, 1ª Edición. Instituto de Desarrollo Humano Integral de Colombia, 1996.

6.1.1 Situación Actual

Con la Ley 743 de 2002. Se desarrolla el art. 38 de la constitución Política de Colombia en lo relacionado a la participación comunal. La presente ley tiene por objeto 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 ²

En el Municipio de Pasto se encuentran legalmente constituidas un total de 114 Juntas de Acción Comunal en el sector urbano. Las cuales desempeñan un papel muy importante, promoviendo con iniciativa un activismo tanto social como económico, en sus comunidades respectivamente. Aunque la falta de autonomía económica y administrativa ha hecho mella en su actividad.

En muchos de los habitantes de la comunidad pastusa, es notable la apatía que aún persiste ante la reestructuración de las juntas directivas y el nombramiento de nuevos dignatarios, ante lo cual observamos que durante mucho tiempo aquellas personas que ocupan los cargos directivos de las Juntas de Acción Comunal, han venido año tras año haciéndolo, sin una adecuada planeación esto debido al desconocimiento tanto de las funciones, derechos y deberes inherentes a dichos cargos, e igualmente desconocen las entidades y funcionarios, que de manera permanente, apoyan y respaldan la actividad comunal en el municipio. Es decir, en las diferentes Juntas de Acción Comunal de Pasto no existe un diagnóstico acertado así como plan estratégico gerencial coordinado, que suministre a los líderes comunales las herramientas administrativas idóneas que les permitan, tener un mayor conocimiento y dominio del que – hacer de los organismos comunales, lo cual también conlleva a la falta de integración y participación de un sector tan importante como lo es la participación juvenil, que en diferentes regiones del país ha permitido, un desarrollo sostenible y creciente del movimiento comunitario y empresarial de sus comunidades.

Desde la Estructura Administrativa de la Alcaldía Municipal de Pasto, las organizaciones comunales contaron hasta el año 2004, con el respaldo de la Secretaría de Desarrollo Comunitario creada a través del acuerdo No. 073 del 13 de Julio de 1990, del Concejo de Pasto y los decretos No. 344 de Octubre de

² CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA. Editorial cometa de Papel 1ª Edición. Medellín, Colombia, 1991.

1995 y No. 0532 del mismo año, de la Alcaldía Municipal y en la actualidad Secretaría de Desarrollo Social creada a través del acuerdo No. 033 del 9 de Diciembre de 2004 por medio del cual se crea una nueva estructura administrativa municipal, (ver anexos 1 y 2); la cual desarrolla funciones como la asesoría en formación, legalización y funcionamiento de las Juntas de Acción Comunal, así como la capacitación y promoción de las mismas y de los comités que al interior de ellas se conformen, como es el caso de los comités empresariales. Además es la encargada de planear y fortalecer proyectos y programas dirigidos al desarrollo comunitario, apoyar los planes encaminados a mejorar la calidad de vida, sobre todo en los sectores de la población más débiles o vulnerables y coordinar acciones permanentes para mantener la credibilidad y la confianza de la comunidad hacia la administración.

6.2 MARCO TEORICO

El desarrollo de la comunidad se orienta por los principios de reconocimiento y afirmación del individuo en su derecho a ser heterogéneo, sobre la base del respeto y tolerancia a la diferencia del otro. Al reconocimiento de la agrupación organizada de personas en su carácter de unidad social alrededor de un interés, elemento, propósito o función común, como el recurso fundamental para el desarrollo y enriquecimiento de la vida humana y comunitaria, con prevalencia del interés común sobre el interés particular. El desarrollo de la comunidad debe construirse con identidad cultural, sustentabilidad, equidad y justicia, participación social y política, promoviendo el fortalecimiento de la sociedad civil y sus instituciones democráticas. Debe promover la capacidad de negociación y autogestión de las organizaciones comunitarias en ejercicio de sus derechos, a definir sus proyectos de sociedad y participar organizadamente en su construcción;

Es así como la Planeación Estratégica no es un tema nuevo en nuestra sociedad y comunidades, ya que desde mucho tiempo atrás se ha venido aplicando para alcanzar diferentes objetivos, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado. Este es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro, diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según el tamaño de la organización ya que esto implica que cantidad de actividades deben ejecutar cada nivel, ya sean superiores o inferiores, para esto es importante su compromiso y trabajo en equipo. Es indispensable que la empresa precise con exactitud y cuidado la misión a la que se va seguir, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar.

La planeación estratégica es más un arte que una ciencia, ya que para desarrollarla se tiene que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas del último período. La planificación estratégica, la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el ¿qué lograr? (objetivos) al ¿qué hacer? (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Para iniciar este proceso se debe tener bien claro qué es y en qué consiste. Se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. Es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación y gerencia estratégica es sistemática en el sentido que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Es un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección, que da a los dirigentes o líderes comunitarios la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización comunal para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

Se pueden obtener características comunes que permiten establecer los lineamientos para elaborar una mejor planeación, se puede decir que es un proceso continuo, flexible e integral, de vital importancia, participativo pero de responsabilidad de la directiva, que requiere tiempo e información para ser cuantificable. Un plan simplemente es la posición estratégica que una organización tomará ante una situación específica. Esta posición tendrá que tomar en cuenta las siguientes preguntas ¿a quién debo dirigirme?, ¿qué beneficios y servicios debo procurarles u ofrecerles? y ¿cómo hacer esto?. Desafortunadamente una posición nunca permanece única y atractiva para siempre, ésta debe estudiarse, evaluarse y hacer las correcciones pertinentes y en el más acertado de los casos cambiarse. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. Le permite a la organización comunal una posición eficaz con el fin de responder, influir y anticiparse adecuadamente a los hechos que se presentan, ya se a favor o en contra del bienestar de la comunidad en general.

«La planificación estratégica no sustituye, definitivamente, los hechos por los juicios, la ciencia por la gente, o elimina los riesgos. Más bien, le permite a la Gerencia elegir los riesgos apropiados, seleccionar los cursos de acción que le permitan afrontar los cambios, y desprenderse del ayer a través de un abandono sistemático del pasado»³

6.3 MARCO CONCEPTUAL

En la fijación de los parámetros bajo los cuales se desarrolló este trabajo investigativo, se hizo indispensable una minuciosa recopilación bibliográfica para la elaboración de una adecuada referencia, en donde se abordaron diferentes conceptos de tipo estructural y organizativo como por ejemplo las definiciones de Estado, Gobierno, Departamento, Municipio, Corregimiento, Comunidad y Comuna entre otros, también los relacionados con los diversos organismos comunitarios existentes a la fecha en el país y especialmente en el municipio, tales como las juntas de acción comunal, las asociaciones de juntas de acción comunal, las Federaciones de Acción Comunal y la Confederación Nacional de Acción Comunal.

De igual forma se conceptualizó los diferentes mecanismos de participación y procesos comunitarios tales como: Cabildo, Desarrollo comunal, Democracia participativa, Principios de desarrollo comunal, autonomía de grupo, Desarrollo humano sostenible, Prioridades y realizaciones⁴

Por otra parte, se tuvieron en cuenta conceptos de carácter administrativo para el desarrollo integral del plan de trabajo formulado entre los cuales encontramos las definiciones de: Plan, Programa, Misión, Visión, Eje, Objetivo, Principios, Estrategias, Metas, Políticas y matriz⁵, entre otras de igual importancia

³ (Drucker, Peter. 1980, pág. 25).

⁴ LEY 743 DE JUNIO 5 DE 2002. Ministerio del interior
LEGISLACION COMUNAL. Republica de Colombia.

⁵ www.gestipolis.com/canales

6.4 MARCO GEOGRAFICO

Departamento Nariño Y San Juan De Pasto

Ubicado en Colombia, Sur América, es una de las regiones más ricas pero de menor desarrollo de la República de Colombia. Está situado en el extremo sur occidental del País, entre los 0° 21 ' y 2° 40 ' de latitud N, y los 76 ° 50 ' y 79° 02' de longitud O. Limita al norte con el departamento de Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico. En Nariño encontramos tres regiones perfectamente definidas, con una amplia variedad climática: la primera corresponde a la llanura del Pacífico, de clima cálido y alta lluviosidad; la segunda es la región andina, compuesta por la cordillera de los Andes, y la tercera, la región de la vertiente oriental amazónica, cubierta principalmente por selvas húmedas y lluviosas; tiene una gran superficie total de 33. 268 km². Mar 21: 25: 29:

Su población total es de 1.632.093 habitantes (2000). Está formado por 64 municipios, 188 corregimientos y 312 inspecciones de policía. San Juan de Pasto es su capital, y entre los principales municipios encontramos Ipiales, Pупiales, Sandoná, Tumaco, Tuquerres y La unión. San Juan de Pasto, capital del departamento de Nariño, ubicada en una altiplanicie de la cordillera Andina a 2.560 m de altura y en la base del volcán Galeras. La ciudad, que está situada a orillas de la carretera Panamericana, funciona como centro comercial y de distribución de mercancías de primer orden para la región agrícola circundante, y mantiene también un importante comercio con el vecino país de Ecuador.

6.4.1 Datos Generales Del Municipio De San Juan De Pasto

? Altitud 2560 m s.n.m	? Idioma Español
? Clima 2 - 10 °C	? Moneda Peso colombiano
? Latitud 1° 13´ N	? Población Blanca y mestiza. 450.000 habitantes
? Altitud 77° 16´ O	

6

⁶ BIBLIOTECA DE CONSULTA MICROSOFT® ENCARTA® 2003. © 1993-2002 Microsoft Corporation

7. METODOLOGIA

7.1 TIPO DE ESTUDIO

Este estudio es de tipo descriptivo, ya que permite captar la realidad social, conocimientos, actitudes y valores que muestran los habitantes de todas y cada una de las comunas de Pasto, sobre todo de aquellas personas que integran las diferentes Juntas de Acción comunal del municipio; igualmente permite determinar y conocer aspectos fundamentales para la realización del trabajo como son las debilidades , fortaleza, oportunidades y amenazas que presentan estas organizaciones, las cuales se someten a un análisis de este tipo por primera vez con el fin de determinar la situación real de las mismas que, además permita proporcionarles de manera óptima, un plan estratégico eficaz y las herramientas administrativas más adecuadas para el mejor desarrollo de sus funciones en pro del bienestar comunal y el ejercicio del proceso comunitario.

7.2 METODO

La investigación de campo empleará el método CUALITATIVO inductivo, ya que se trata de identificar problemas y alternativas de solución con la participación directa de las juntas de Acción Comunal del municipio de Pasto, una vez se hayan capacitado. Se trabajó bajo el método de investigación - acción que permite desarrollar un método de aprendizaje – intercambio de conocimientos a la vez debatir la realidad local para llegar a realizar cambios reales, con el fin de proporcionarles herramientas administrativas válidas para una ejecución óptima de sus funciones ahora y en un futuro, por cuanto hacen registros narrativos del proceso comunitario mediante la observación de sus participantes y las entrevistas no estructuradas que producen datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable, estudia la realidad comunitaria como estructura, como sistema, donde el todo no se explica por el estudio analítico de las partes sino que las partes, por su inserción en un todo, adquieren especial significado y explicación.

Al haber un cambio que afecte a una de las partes, modifica las propiedades de la estructura. Asociando contextos estructurales y situacionales. Permite una recopilación de datos importantes en la evaluación del impacto del plan estratégico gerencial, ya que proporcionan una valiosa información para comprender los procesos al interior de las J.A.C. , que existen tras los resultados observados y evalúan los cambios en la percepción que tienen las personas, ya sean dignatarios o afiliados, acerca de su bienestar y el de su comunidad,

produce la visibilidad de los procesos y perspectivas de la gente orientadas a la práctica del que – hacer comunitario. Otorga minuciosidad, conocimiento del tema y afines, brinda confiabilidad, autenticidad y ética, finalmente verifica y contrasta para dar sentido a sus datos. En la calificación de resultados tiene calidad de la investigación social, mediante la recolección de información secundaria, con validez interna y externa a las juntas de Acción Comunal, esto por su credibilidad y transferibilidad con el objetivo de conocer mejor la realidad para cambiarla y mejorarla.

La recolección de la información es flexible por ser un proceso interactivo continuo; su análisis es interpretacional de los discursos y acciones. No es generalizante, es holista es decir, general e integral, observa la realidad dinámica del proceso comunitario al interior de las J.A.C. proporcionando datos ricos y profundos mediante la observación naturalista libre.⁷

Esta investigación se adelantó desde la Secretaría de Desarrollo Comunitario, perfilándose como un proyecto que permite fomentar y fortalecer un proceso de capacitación por medio de tres talleres participativos dirigidos a las doce comunas del Municipio de Pasto, con el fin de generar una democracia participativa, y que, de acuerdo con los resultados obtenidos se podrá ejecutar posteriormente en los 14 corregimientos pertenecientes al municipio.

El sujeto de práctica lo constituyeron las Juntas de Acción comunal de las doce (12) comunas del Municipio de Pasto, en su área urbana, las cuales desarrollan ciertas características como son la disponibilidad de tiempo y de recursos, además de la existencia de un conocimiento previo de las comunas sujetas de práctica, por conversaciones anteriormente sostenidas con algunos de los líderes comunitarios.

Este proyecto de pasantía se desarrolló en tres etapas las cuales son:

1. **Recolección De Información:** Secundaria, disposiciones legales vigentes que regulen los mecanismos de las organizaciones

⁷ MENDEZ, Carlos. Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias, económicas, contables y administrativas. Bogota: Editorial Mc Graw Hill, 1995.

CORREA ASSMUS Gustavo. Guía Práctica de Metodología para la elaboración de trabajos. 1ª Edición. Bogota: Universidad Santo Tomas, 1982.

comunales, relación de base de datos existentes, libros especializados en los temas a tratar.

2. **Desarrollo De Talleres:** Se llevó a cabo la realización de tres talleres bajo los siguientes términos.

a) **Temática:** Presentación; tema (contabilidad básica, libros de tesorería y estados financieros; herramientas administrativas, manual interno de convivencia , formatos de gestión y resultados; priorización de metas y objetivos del plan de desarrollo municipal para la formulación de proyectos.); entrega de material; conclusiones; evaluación.

b) **Dirigida a:** Participantes, líderes comunitarios, miembros de las Juntas de Acción comunal, comunidad en general.

c) **Intensidad Horaria por capacitación:** 8 horas y media hora de evaluación, recolección de información e inquietudes. Cada comuna

d) **Ayudas Didácticas:** Audiovisuales, video – been, impresos.

3. **Elaboración De Informes:** Se desarrollaron tres informes, que corresponden a cada capacitación adelantada, los cuales serán presentados a la Secretaría de Desarrollo Social y que fueron relacionados posteriormente.

Los recursos disponibles para tales capacitaciones son:

✍ **HUMANOS:** Funcionarios Secretaria de Desarrollo Comunitario, líderes comunitarios, comunidad en general, asesor Universidad de Nariño.

✍ **ECONÓMICOS:** Partida del presupuesto anual dispuesto por la Alcaldía Municipal para adelantar este tipo de actividades.

✍ **DIDÁCTICOS:** Material didáctico, equipo de computo, telecomunicaciones (Internet, teléfono), equipo de oficina, papelería, salones culturales o comunales.

✍ **INSTITUCIONALES:** Secretaría de Desarrollo Comunitario, Universidad de Nariño, Juntas de Acción Comunal.

8. RECOLECCION DE INFORMACION

8.1 FUENTES PRIMARIAS

En este estudio las fuentes primarias de información están constituidas por los asistentes a las capacitaciones, los líderes comunales y funcionarios de la Secretaria de Desarrollo Comunitario quienes suministran los datos concretos respecto a los organismos comunales.

8.2 FUENTES SECUNDARIAS

En el desarrollo del trabajo planteado se consideró la información proveniente de disposiciones legales vigentes que regulen los mecanismos de las organizaciones comunales, relación de base de datos existentes a la fecha en los archivos de la Secretaría de Desarrollo Comunitario, artículos de Internet, libros especializados en los temas a tratar de la biblioteca de la Universidad de Nariño.

9. DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO. ELABORACION DEL PLAN ESTRATÉGICO Y EL PLAN DE ACCIÓN PARA LAS JAC

El plan de trabajo se desarrolló de acuerdo con los siguientes puntos:

- ? Identificar las fortalezas y debilidades de la Junta de Acción Comunal
- ? Identificar las amenazas y oportunidades de las J.A.C.
- ? Definir el redireccionamiento estratégico
- ? Establecer la hoja de trabajo para el análisis DOFA.
- ? Llevar a cabo el análisis DOFA para formular estrategias factibles.
- ? Formular los objetivos que desarrollan la misión, relacionando las estrategias respectivas a cada cuadrante.
- ? Desarrollar el plan de acción.
- ? Fijar políticas y metas.
- ? Establecer recursos.
- ? Medir y evaluar los resultados.

9.1 DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LAS JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL

En la gran mayoría de los modelos, el diagnóstico se ubica posteriormente a la formulación de la misión; en el modelo diseñado se sitúa en primer lugar y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del entorno y aquellos presentes al interior de ellas y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos, en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión, ya que en relación con ello se establecen los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema básico de los integrantes de la organización, en este caso de las Juntas de Acción Comunal del municipio.

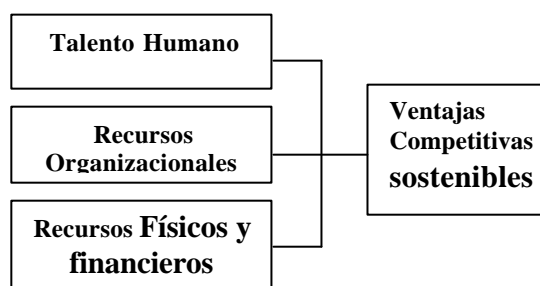
Así mismo, si desde el inicio se conoce la posición estratégica de la organización se puede garantizar la proactividad necesaria para evitar posibles sorpresas. El análisis se realiza con el objetivo de establecer verdaderamente, la posición en que se encuentra las J.A.C., es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos.

El diagnóstico estratégico tiene dos niveles; el diagnóstico del entorno y el diagnóstico interno de la organización. Esto se realizó determinando los

factores claves para cada uno de los diagnósticos mencionados, por medio del contacto permanente con alrededor de cien líderes de diferentes comunidades, quienes expresaron sus inquietudes y puntos de vista al respecto, calificando los diferentes factores manifestados como debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, siendo estos resultados, recogidos en un sencillo formato(ver anexo 3), del cual, posteriormente, se escogió los factores más importantes a tener en cuenta en el análisis.

9.1.1 Definición De La Posición Estratégica Interna De La Organización

La definición de la posición estratégica interna tiene como objetivo identificar y evaluar las capacidades internas de la organización comunal, es decir, las principales fortalezas y debilidades de la misma. Como anteriormente se explicó, las fortalezas son factores claves internos que favorecen el cumplimiento de la misión, las debilidades son lo contrario, es decir, factores internos claves que dificultan el cumplimiento de la misma. Para la realización del diagnóstico interno se deben evaluar los recursos de las Juntas de Acción Comunal.



a) Talento Humano: Consiste en evaluar todas las potencialidades que posee el talento humano en todos los niveles de la organización y se manifiestan como fortalezas o debilidades para la implementación de estrategias y el cumplimiento de la misión.

? **Compromiso con la organización:** Fortaleza de alto impacto, ya que el grado de participación y responsabilidad de los dirigentes comunales para con el compromiso adquirido dentro de las Juntas de Acción comunal es el factor clave para el alcance y desarrollo de todos sus propósitos. Es en parte, la razón de ser de este tipo de organizaciones, por lo cual es preciso resaltar que los dirigentes comunales del municipio de Pasto, en general, tienen un alto grado de compromiso no tan solo para con la Junta, sino para con la comunidad, sus familias y con ellos mismos, con el fin generar su progreso y desarrollo.

- ? **Imagen y reputación de las J.A.C.:** Este aspecto es una fortaleza mayor realmente importante, por cuanto las Juntas de Acción Comunal, son las principales gestoras del bienestar social en las diferentes comunidades del municipio de Pasto, por lo cual se han constituido como las organizaciones de base para la aplicación y manejo de las políticas del Estado y de aquellas entidades relacionadas con la planificación y estudio social, económico, cultural y ambiental.
- ? **Toma de decisiones y Capacidad de cohesión para integrar al colectivo:** Este aspecto es una fortaleza menor, este proceso se lleva a cabo de manera participativa y equitativa, entre la comunidad y la directiva comunal, lo cual genera un procedimiento conciliatorio entre ellas, por lo cual la mayoría de decisiones, son tomadas a manera de quórum y aquellas de menor trascendencia por las directivas comunales por lo tanto la capacidad de cohesión e integración dentro de sus comunidades es representativa, cabe resaltar que igualmente este grado de compromiso por parte de la comunidad para con el qué – hacer de la Junta depende en gran parte de los resultados obtenidos por el dirigente.
- ? **(I Y D) Investigación y desarrollo:** Esta es una debilidad menor que si no se corrige a tiempo podría aumentar su impacto negativo, ya que este aspecto es una de las bases del desarrollo de las J.A.C.; por ser organizaciones de carácter comunitario ha tenido y tiene como misión investigar y conocer cuales son las necesidades y problemas sentidos de su comunidad, además debe estudiarlos y analizarlos para después elaborar proyectos justificables por ellos mismos, que respondan realmente a las expectativas generadas y solucionen las dificultades de sus comunidades eficazmente. Sin embargo, tanto la investigación y recolección de información así como el desarrollo y ejecución de estos proyectos, se realizan de forma lenta, desordenada y escasa, por cuanto las personas quienes presentan dichos planes no cuentan con la asesoría adecuada y la asistencia permanente que estos estudios requieren.
- ? **Experiencia y motivación en el cargo:** Es una debilidad mayor, por cuanto muchas de las personas que conforman las J.A.C. en el municipio de Pasto, llevan una amplia trayectoria dentro del movimiento comunitario, de igual manera han permanecido durante muchos y largos periodos dentro de la directiva y comités de las mismas; sin embargo sus métodos han ido perdiendo efectividad con el paso del tiempo y han contrarrestado la iniciativa positiva de nuevos miembros y de personas jóvenes quienes han empezado a interesarse por el movimiento comunitario. Además la falta de información y de capacitación ha ido en contra del esfuerzo de los dirigentes comunales, la gestión de sus

proyectos, la generación de resultados e igualmente ha perjudicado la formulación de sus objetivos y la eficiencia en el manejo de sus Juntas.

- ? **Proceso de Gestión y resultados obtenidos:** Este aspecto se constituye en una debilidad mayor, ya que uno de los objetivos de los dirigentes de las doce comunas y en general de todo el municipio de Pasto, ha sido adelantar un proceso de gestión ante el Estado, la sociedad y los diferentes organismos de participación, de manera exitosa; sin embargo la relación que se establece entre este proceso y los resultados que de él se obtienen no son proporcionales, puesto que muchas veces los proyectos propuestos por las J.A.C. no son realizados por la inexistencia de recursos suficientes, ya sea del Gobierno o de la sociedad, además es necesario indicar que este proceso no es comunicado adecuadamente al interior de sus comunidades, lo que ha generado en la mayoría de las personas afiliadas a las mismas un desinterés general y apatía al proceso comunitario, y lo más importante, no ha permitido generar el reconocimiento a la labor desinteresada del dirigente comunal.

b) Recursos organizacionales: Consiste en evaluar todos los aspectos relacionados con los recursos organizacionales que posee la organización en todos sus niveles y si estos se manifiestan como debilidades o fortalezas para la el desarrollo e implementación de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos y la misión.

- ? **Compatibilidad de la cultura organizacional y el plan estratégico:** Es una fortaleza mayor ya que, tanto la cultura como el ambiente organizacional de la gran mayoría de las J.A.C. es propicio para adelantar normalmente sus funciones, cabe resaltar que éstas, no están guiando sus actividades de acuerdo a un plan estratégico que les permita un direccionamiento adecuado para el mejor logro de sus objetivos, razón por la cual la implementación de un plan de este tipo tanto específico como general se hace necesario en el corto plazo.
- ? **Canales de comunicación:** Esta es una fortaleza importante, por cuanto este aspecto se maneja adecuadamente por las directivas de las J.A.C. de las doce comunas del municipio de Pasto, pues se valen de varios métodos tales como radio, prensa, publicaciones murales, chapolas y perifoneo, para informar a la comunidad sobre sus eventos y reuniones y en estas últimas, las cuales son conocidas como asambleas, se informa a los afiliados en general sobre los aspectos relevantes de las actividades adelantadas en el proceso comunal.

- ? **Calidad de las labores adelantadas:** Es una fortaleza de menor impacto, ya que como se explicó anteriormente, la mayoría de las actividades desarrolladas por las J.A.C. no cuentan con los recursos deseados para lograr el impacto que se quisiera y que se espera; sin embargo, cabe resaltar la gran labor que con base en el empeño y la tenacidad que demuestran los dirigentes comunales hacen que estas cumplan con gran parte los objetivos propuestos.
- ? **Gestión y disponibilidad de recursos:** Se constituye en una debilidad de mayor impacto, toda organización depende para su desarrollo de los recursos que logre obtener, tanto económicos, humanos, infraestructurales y organizacionales. En el caso de las J.A.C. estos recursos han sido escasos desde sus comienzos, lo que ha llevado a las juntas a desarrollar otras actividades fuera de su razón de ser, al igual que buscar en el Estado y la sociedad en general los recursos que les hacen falta, esto se debe en gran parte a la inexperiencia en la generación y consecución de ellos de forma planeada y organizada e igualmente al inadecuado manejo y empleo de dichos recursos.
- ? **Correspondencia entre los recursos administrativos existentes y los objetivos planteados:** Esta es una debilidad menor, ya que los recursos que se necesitan para el buen funcionamiento de las Juntas, no son suficientes para el alcance de los objetivos, pero no quiere decir que no puedan conseguirlos, carecen de herramientas administrativas que permitan mejorar el desenvolvimiento de su plan de trabajo Esta situación genera insatisfacción en los afiliados a las J.A.C., la desmotivación de sus dirigentes y apatía hacia el proceso comunal por parte de la comunidad en general.
- ? **Estructura de las Juntas de Acción Comunal:** Debilidad de mayor impacto, ya que las J.A.C. en Colombia han venido a ser adecuadamente reglamentadas con la promulgación de la Ley 743 de Junio 5 de 2003, pero aunque la ley trata de ser clara en cuanto al manejo de las Juntas, deja muchos vacíos de carácter técnico para la estructuración adecuada de las mismas e igualmente con la información y recursos que manejan.

c) Recursos Físicos y Financieros: Son los recursos y aspectos de carácter tangible con que cuenta la organización comunal para el cumplimiento de la misión, para realizar el análisis se deben valorar los siguientes aspectos.

- ? **Acceso a los recursos materiales:** Este aspecto se constituye en una fortaleza menor de las J.A.C., en la actualidad, éstas son responsables de conseguir los recursos necesarios que les permitan sostener su

administración, gastos básicos y en algunos casos tienen que ser cooportantes, conjuntamente con la administración municipal, para la realización de obras de interés general. Esto ayuda a que las Juntas se integren y trabajen en equipo para originar actividades como mingas, convites, festivales etc. e igualmente para formular proyectos sostenibles que les permita obtener los recursos que necesitan. Los recursos conseguidos por medio de los proyectos son administrados por la alcaldía, con el fin de evitar el mal manejo de los mismos.

- ? **Administración de los costos de mantenimiento de las Juntas:** Debilidad importante dentro de las J.A.C., por cuanto las directivas carecen de los conocimientos contables adecuados para la presentación y manejo de sus cuentas, recursos económicos en caja y la elaboración de libros de tesorería e inventarios, los cuales representan un soporte de carácter legal ante las entidades que entran a regular, controlar y fiscalizar el manejo de las Juntas, observándose de esta manera muchos conflictos con dichas dependencias estatales.
- ? **Manejo de la calidad y los costos de Inventario de propiedad de las Juntas:** Debilidad de menor impacto, ya que la mayoría de las Juntas de Acción Comunal del municipio de Pasto, no cuentan con grandes inventarios que generen mayores complicaciones en su manejo, sin embargo el desconocimiento de algunas herramientas administrativas básicas, no han permitido optimizar esta función, que dentro del desarrollo normal de las actividades de la Junta tiene gran importancia.

9.1.2 Interpretación De La Matriz De Evaluación De Factores Internos

Una vez elaborado el diagnóstico estratégico y definidos los factores claves, se continuó con la elaboración de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos MEFI, con el fin de formular las estrategias correspondientes, ya sea para las debilidades como para las fortalezas detectadas y además para revelar las relaciones entre dichas variables. Se ha identificado un total de quince factores claves relacionados de la siguiente manera: En talento humano seis (6) factores de los cuales 3 son fortalezas y 3 son debilidades; en recursos organizacionales seis (6) factores, de estos 3 son fortalezas y 3 son debilidades y por último en Recursos físicos encontramos tres (3) factores, donde 1 es fortaleza y 2 son debilidades. Como lo muestra la tabla 1, se observa un ambiente interno desfavorable para desarrollo de las Juntas de Acción Comunal de Pasto, ya que la matriz presenta un total ponderado final de 2.41 situándose por debajo de la calificación promedio que es de 2.50. Esto significa que existe en las J.A.C., una posición interna débil, que no promete un panorama alentador para su desarrollo y crecimiento en los próximos años. Por lo tanto se hace necesario superar de manera eficaz las debilidades más

representativas que nos muestra la matriz, para que en una próxima evaluación sean estos factores los que incremente el puntaje total ponderado, además se debe mantener el impacto positivo de aquellos factores claves que más contribuyen al puntaje total, pues son las fortalezas que actualmente sustentan el funcionamiento de las Juntas.

Tabla No. 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI.

FACTORES CLAVES	PONDERAC.	CLASIFICAC	TOT. PON.
1. RECURSOS HUMANOS			
☒ Compromiso con la organización.	0.09	4	0.36
☒ Imagen y reputación de las J.A.C.	0.08	4	0.32
☒ Toma de decisiones y capacidad de cohesión para integrar al colectivo	0.06	3	0.18
☒ Investigación y desarrollo.	0.05	2	0.10
☒ Experiencia y motivación en el cargo.	0.09	1	0.09
☒ Proceso de gestión y resultados obtenidos.	0.05	1	0.05
2. RECURSOS ORGANIZACIONALES			
☒ Compatibilidad de la cultura organizacional y un plan estratégico.	0.09	4	0.36
☒ Canales de comunicación.	0.05	4	0.20
☒ Calidad de las labores adelantadas.	0.05	3	0.15
☒ Gestión y disponibilidad de recursos.	0.09	1	0.09
☒ Correspondencia entre los recursos administrativos existentes y los objetivos planteados.	0.06	2	0.12
☒ Estructura de las J.A.C.	0.09	1	0.09
3. RECURSOS FISICOS			
☒ Acceso a los recursos materiales.	0.05	2	0.10
☒ Manejo de la calidad y los costos de inventarios de propiedad de las Juntas.	0.05	3	0.15
☒ Administración de los costos de mantenimiento de las J.A.C.	0.05	1	0.05
	1.00		2.41

9.1.3 Definición De La Posición Estratégica Externa De La Organización

La definición de la posición estratégica externa tiene como objetivo determinar y evaluar los alcances y límites de los diferentes entornos con los cuales las Juntas de Acción Comunal tienen relación. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia. La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. En este aspecto se determinarán, entonces las oportunidades y amenazas a las cuales se enfrentan las J.A.C.

Para la realización del diagnóstico externo se deben evaluar los entornos relacionados a las Juntas de Acción Comunal.

a) Entorno Económico

- ? **Asignación de recursos por parte del Estado:** Oportunidad Importante por cuanto el respaldo que les suministra el Estado a las organizaciones comunitarias es significativo, ya que garantiza, en gran parte, el desarrollo y avance de los proyectos necesarios para cada comuna, este respaldo se manifiesta mediante la presentación de propuestas y planes sólidos que permitan obtener un beneficio o impacto superior para el mayor número de habitantes posibles dentro de la comunidad en general.
- ? **Ingresos:** Amenaza de alto impacto, ya que la mayoría de las comunas en Pasto, están conformadas por barrios donde sus habitantes son de los estratos 1 y 2, por tal motivo encoframos que el nivel de ingresos promedio de las familias no supera los dos salarios mínimos mensuales legales vigentes, recursos que solo les permite su subsistencia básica, donde la capacidad de ahorro y de inversión es baja, por lo tanto los recursos destinados a solucionar otras necesidades de carácter comunitario son escasas o nulas, de tal manera la organización comunal, conjuntamente con una adecuada estructuración y administración de las J.A.C., se constituye en la herramienta indispensable para facilitar el desarrollo y crecimiento comunitario por cada sector y comuna de la ciudad aminorando el impacto de la inexistencia de fuentes sólidas de empleo que no permiten resolver de manera perdurable los mayores problemas y necesidades de la comunidad en general, ni conseguir el apoyo requerido.
- ? **Contribución de los afiliados:** Es una Amenaza menor, porque el apoyo de los afiliados a las J.A.C. aunque es representativo, como se explicó anteriormente no alcanza a contribuir y a respaldar de manera solidaria el accionar comunitario adelantado por las Juntas, por lo tanto aunque exista disponibilidad de colaboración por parte de las respectivas comunas a las

que representan, este no será suficiente, si ese respaldo no se expresa en dinero que les permita a las J.A.C. sostenerse y desarrollar los proyectos que se han formulado.

b) Entorno Jurídico-Político

- ? **Legislación:** Oportunidad mayor otorgada por medio de la proclamación de la Ley 743 del 5 de Junio de 2002, es la mayor garantía que el Estado ofrece a las Juntas de Acción Comunal, puesto que legitima y reglamenta de menea sólida su acciones y les proporciona las directrices básicas para el desarrollo de sus actividades delimitando sus derechos y deberes, dentro de los cuales ellas pueden actuar y desarrollar sus proyectos.
- ? **Rol de la administración Municipal y Estatal:** Sin duda alguna este aspecto es una oportunidad de alto impacto, ya que las J.A.C. del presente periodo, encuentran en la administración del Doctor Raúl Delgado, el mayor espacio creado, con miras a la participación comunal, pues la administración actual se encuentra estructurada dentro de una filosofía comunitaria que proporciona las herramientas necesarias para adelantar el desarrollo comunitario que tanto requiere el municipio de Pasto. Igualmente con el apoyo del ministerio del Interior se ha propiciado el incremento de la participación ciudadana en las Juntas de Acción Comunal, ya que garantiza, por medio de la promulgación de Leyes y decretos, los mecanismos necesarios para la gestión y el desarrollo de la participación comunitaria.
- ? **Acuerdos de financiación:** Oportunidad mayor, por cuanto Unos de los principales objetivos que debe garantizar actualmente las J.A.C. es la conformación de comités empresariales, los cuales están llamados a solucionar la principal necesidad de la comunidad, que es el suministro de fuentes sostenibles de empleo; con este propósito, tanto el Estado como diferentes entidades financieras en el país, han desarrollado una política flexible de créditos para respaldar la iniciativa empresarial existente al interior de las J.A.C. Igualmente, se han preocupado por desarrollar diferentes programas con el fin de respaldar la conformación y desarrollo de estos grupos, para brindar capacitación y respaldo de carácter teórico-técnico en diferentes aspectos del activismo empresarial.
- ? **Plan de desarrollo municipal. PDM:** Este factor es una amenaza de alto impacto, ya que al ser una herramienta administrativa indispensable, para la organización estructurada de los planes y proyectos que a bien se considere adelantar en la comunidad en general en el municipio de Pasto; cuenta con muchos tecnicismos que hacen complicado su estudio y

entendimiento, y que además, es desconocida o mal interpretada por los dirigentes comunales a la hora de tenerla en cuenta para adelantar sus planes, de igual manera carece de una priorización adecuada de sus elementos con la participación de la comunidad.

c) Entorno Sociocultural

- ? **Hábitos o costumbres:** La cultura del municipio de Pasto es una oportunidad de menor impacto. Esta es rica en cuanto a diversidad e intensidad, ya que se observa una fusión de prácticas que hacen interesante el análisis sociológico de nuestra comunidad, esto origina a su vez, que la práctica comunitaria se enriquezca apropiadamente para el desarrollo y reconocimiento de las necesidades y expectativas de sus comunas.
- ? **Reconocimiento de las organizaciones de Base:** Este aspecto es una oportunidad de alto impacto, ya que las J.A.C. se encuentran plenamente reconocidas como el punto de articulación social, hacia el cual irán encaminados todos los esfuerzos gubernamentales, con el fin de mejorar la realidad social, e igualmente, en reconocimiento a su esfuerzo y colaboración, se constituyen en beneficiarios de todas las garantías que a bien considere el Estado brindarles, como es el caso de la afiliación al sistema en salud.
- ? **Creación de espacios de concertación:** Oportunidad mayor, por cuanto la importancia adquirida por los organismos comunales en el desarrollo de sus funciones, ha permitido la generación de nuevos espacios donde el dialogo y la concertación promueven la ejecución de muchas políticas y proyectos en pro del mejoramiento del proceso comunitario, crea escenarios donde la comunidad en general permite establecer las reglas de juego básicas para el trabajo mancomunado de todas las Juntas, como por ejemplo el programa de convivencia, justicia y seguridad, el cual garantiza la generación de una conciencia social comunitaria, participativa y colaboradora con la administración municipal para el fortalecimiento de los ejes básicos del programa de gobierno del doctor Raúl Delgado. Con el fin de llevar acabo la realización sostenible de la mayoría de proyectos formulados en este aspecto, por parte de la comunidad.
- ? **Nivel de formación:** Amenaza importante ya que el grado de formación educativa de los miembros de las J.A.C. es notoriamente diferente entre una comuna y otra, esto depende de las características socioeconómicas predominantes en los residentes de un determinado sector. Por tal motivo se observa que la administración de una Junta que pertenezca a una

comunidad económicamente estable será mejor que una en la que no se cuente con recursos suficientes para garantizar un nivel educativo adecuado, que fortalezca el manejo y autogestión de estas organizaciones.

d) Entorno Tecnológico

- ? **Infraestructura Física:** Este aspecto es una amenaza mayor, por cuanto la mayoría de las J.A.C. no cuentan con un espacio propio para la normal realización de sus actividades y para el resguardo de los bienes obtenidos por ella, puesto que no cuentan con los recursos y aportes necesarios para la creación de uno de estos espacios. Esto ha permitido que la mayoría de las Juntas delibere inapropiadamente y que además no se establezca un vínculo de concertación masivo, que admita la realización adecuada de una asamblea general en donde la comunidad participe activamente, desmejorando cada vez más el impacto de la Junta sobre su respectiva comunidad.
- ? **Innovación Tecnológica:** Amenaza de menor impacto porque las J.A.C. no cuentan con los recursos suficientes para hacerse a estas herramientas tecnológicas, por lo cual se observa un atraso y desmejoramiento en sus actividades diarias, en el manejo de la información como en su gestión. Factores que con el tiempo y la generación de cambios constantes irá en detrimento de aquellas organizaciones comunales que no se actualicen y avancen con paso firme.

e) Entorno Medioambiental

- ? **Leyes de Protección:** Oportunidad de alto impacto ya que las Organizaciones de base, son las llamadas a conocer, promulgar y aplicar las leyes de protección ambiental vigentes para el municipio, con el fin de evitar que en sus respectivas comunidades no se infrinjan leyes con comportamientos que perjudiquen a la sociedad en general, pero sobre todo el bienestar actual y futuro de sus habitantes.
- ? **Riesgos por prevenir y recursos por provisionar:** Amenaza menor por cuanto el conocimiento de las potencialidades así como los riesgos existentes en cada sector, es mínimo por parte de los miembros comunitarios, así se observa que el manejo de los recursos existentes es inadecuado, igualmente, no existe una base de datos que permita llevar una relación histórica de la biodiversidad existente en cada comuna y los factores de riesgos representativos, para poder tomar los correctivos necesarios.

9.1.4 Interpretación De La Matriz De Evaluación De Factores Externos

Una vez elaborado el diagnóstico estratégico y ya definidos los factores claves se continuó con la elaboración de la Matriz De Evaluación De Los Factores Externos MEFE, con el fin de formular las estrategias correspondientes, ya sea para las amenazas como para las oportunidades observadas, además para revelar las relaciones entre dichas variables. Se ha identificado un total de quince factores claves relacionados de la siguiente manera: En el entorno económico encontramos tres (3) factores de los cuales 1 es una oportunidad y 2 son amenazas; en el entorno jurídico-político cuatro (4), 3 oportunidades y 1 amenaza; en el entorno sociocultural encontramos cuatro (4) factores de los cuales 3 son oportunidades y 1 es amenaza; en el entorno tecnológico existen dos (2) factores, ambos son amenazas y por último observamos el entorno medioambiental donde existen igualmente, dos (2) factores, uno de ellos es oportunidad y el otro amenaza.

Como se puede observar en la tabla No. 2 encontramos que el entorno ofrece más oportunidades que amenazas para el desarrollo del proceso comunitario, ya que la matriz presenta un total ponderado final en su evaluación de 2.72, situándose por encima del promedio que es 2.50. Esto significa, para las J.A.C. un entorno general favorable, que les proporcionará altas expectativas para su desarrollo y crecimiento en los próximos años. Por lo tanto se hace necesario superar de manera eficaz las amenazas más relativas que nos muestra la matriz, para que en una futura evaluación, estos factores se conviertan en oportunidades que incrementen el puntaje total ponderado, además se debe tener el impacto positivo de aquellos factores claves que más contribuyen al puntaje total, pues son los que aportan favorablemente al funcionamiento de las Juntas.

Tabla No. 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

FACTORES CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	TOTAL CLASIFIC.
1. ECONÓMICOS			
✘ Asignación de recursos por parte del Estado	0.09	4	0.36
✘ Ingresos.	0.09	1	0.09
✘ Contribución de los afiliados.	0.05	2	0.16
2. JURIDICO-POLITICOS			
✘ Legislación.	0.09	4	0.36
✘ Rol de la administración municipal y estatal.	0.09	4	0.36
✘ Acuerdos de financiación.	0.05	4	0.20
✘ Plan de desarrollo municipal PDM.	0.07	1	0.07
3. SOCIOCULTURALES			
✘ Hábitos o costumbres.	0.04	3	0.12
✘ Reconocimiento de las organizaciones de base.	0.05	4	0.20
✘ Creación de espacios de concertación.	0.06	4	0.24
✘ Nivel de educación	0.09	1	0.09
4. TECNOLOGICOS			
✘ Infraestructura Física.	0.05	1	0.05
✘ Innovación Tecnológica.	0.05	2	0.10
5. MEDIOAMBIENTALES			
✘ Leyes de Protección.	0.05	4	0.20
✘ Riesgos por prevenir y recursos por provisionar.	0.06	2	0.12
	1.00		2.72

9.2 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

9.2.1 Misión de las J.A.C.

Propender por el fortalecimiento y bienestar de su comunidad, especialmente la de sus afiliados, a través de la formación integral de los líderes comunales; mediante la vinculación a la participación comunitaria, social y política del municipio en el ejercicio de su liderazgo en el ámbito local, regional y nacional; con actitud propositiva y de inclusión de todos los sectores de la población, para mejorar la calidad de vida mediante la solución oportuna de los problemas existentes en cada sector, satisfacer las necesidades de sus afiliados y responder favorablemente a las expectativas de la comunidad en general.

9.2.2 Visión de las J.A.C.

Consolidar a las J.A.C. del municipio de Pasto, para el año 2007, como organizaciones de base bien definidas, organizadas y participativas, con una estructura sólida y funcional que permita desarrollar a cabalidad la totalidad de los objetivos propuestos, de forma democrática y autónoma, con prevalencia del interés común, para que igualmente pueda recibir los beneficios merecidos de su proceso de gestión comunitario, los cuales serán transmitidos a sus afiliados y a la comunidad en general de manera equitativa y con espíritu de solidaridad.

9.2.3 Principios de las J.A.C.

- ✍ **De Democracia:** En la participación de decisiones y deliberaciones
- ✍ **De Autonomía:** Para la participación en planeación, organización, decisión, fiscalización y control de la gestión pública conforme a los estatutos.
- ✍ **De Libertad:** Libertad de expresión, de afiliación y retiro de sus miembros.
- ✍ **De Igualdad y Respeto:** Igualdad de derechos, oportunidades y obligaciones en la gestión y beneficios alcanzados. Respeto a la diversidad y a la opinión.
- ✍ **De Prevalencia del Interés común:** Sobre el interés particular.

- ✍ **De Buena Fe:** ética en la gestión de sus miembros.
- ✍ **De Solidaridad:** Como concepto de ayuda mutua.
- ✍ **De Capacitación:** Como eje orientador de su formación integral.
- ✍ **De Organización:** Acatamiento y fortalecimiento de la estructura de acción comunal, que riga el proceso comunitario en Colombia.
- ✍ **De Participación:** Información, consulta, decisión, gestión y evaluación de sus actos internos y de la gestión.

9.2.4 Objetivos de las J.A.C.

- ✍ **Crece** como organizaciones de base sólidas en el municipio de Pasto, mediante el desarrollo e implementación de herramientas y proyectos adecuados a las necesidades, deseos y expectativas de las comunidades a las cuales representan.
- ✍ **Sobrevivir** a los cambios que de manera permanente se producen en nuestra comunidad, mediante la recolección constante y uso adecuado de la información circundante, para mejorar la toma de decisiones que permita responder eficazmente en la búsqueda continua del bien común.
- ✍ **Generar beneficios** para las comunidades a las cuales representan y a las que conforman , dejando de lado el interés particular para que prevalezca el general mejorando así, de manera permanente, la evolución y desarrollo la sociedad pastusa en general .

9.3 ELABORACION DE LA MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS DE LAS J.A.C.

La matriz DOFA se constituye en una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información útil que se posea a cerca de la organización, en este caso de las J.A.C para examinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo por examinar la interacción entre las características particulares de las Juntas, y el entorno en el cual se desenvuelven. Este estudio tiene múltiples aplicaciones para ser utilizado por todas las personas que a él tengan acceso, ya sean de diferentes entidades o campos de conocimiento.

Tabla No. 3. HOJA DE TRABAJO; OPORTUNIDADES, AMENAZAS, DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LAS JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✍ Asignación de recursos por parte del Estado ✍ Legislación. ✍ Rol de la administración municipal. ✍ Acuerdos de financiación. ✍ Hábitos o costumbres. ✍ Reconocimiento de las organizaciones de base. ✍ Creación de espacios de concertación. ✍ Leyes de Protección. 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Ingresos. ✍ Contribución de los afiliados. ✍ Plan de Desarrollo municipal PDM. ✍ Nivel de educación ✍ Infraestructura Física. ✍ Innovación Tecnológica ✍ Riesgos por prevenir y recursos por provisionar.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✍ Compromiso con la organización. ✍ Imagen y reputación de las J.A.C. ✍ Toma de decisiones y capacidad de cohesionar e integrar al colectivo ✍ Compatibilidad de la cultura organizacional y un plan estratégico. ✍ Canales de comunicación. ✍ Calidad de las labores adelantadas. ✍ Acceso a los recursos materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Investigación y desarrollo. ✍ Experiencia y tiempo en el cargo. ✍ Proceso de gestión y resultados obtenidos. ✍ Gestión y disponibilidad de recursos. ✍ Correspondencia entre los recursos administrativos existentes y los objetivos planteados. ✍ Estructura de las J.A.C. ✍ Manejo de la calida y los costos de inventarios de propiedad de las Juntas. ✍ Administración de los costos de mantenimientote las J.A.C.

Tabla No. 4. ANALISIS DE LA MATRIZ DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Legislación existente. 2. Rol de la administración municipal 3. Asignación de recursos por parte del Estado	1. Ingresos. 2. Contribución de los afiliados. 3. Nivel de Educación.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Compatibilidad de la cultura organizacional y el plan estratégico. 2. Compromiso con la organización. 3. Imagen y reputación de las J.A.C.	✍ Elaborar para las J.A.C. formatos flexibles para manual de convivencia e igualmente uno para el informe de gestión y resultados. (F1,F2-O1) ✍ Establecer compromisos de colaboración entre la alcaldía y las J.A.C. para la implementación de proyectos. (F2 –O2) ✍ Reconocer a las J.A.C. que hayan tenido buena gestión y hayan colaborado oportunamente con la actualización de las bases de datos. (F3 – O3)	✍ Generar y promocionar la creación de comités empresariales en las J.A.C. que aún no los tengan (F1-A1) ✍ Desarrollar y fortalecer a los comités empresariales existentes al interior de las J.A.C, por medio de talleres de empresarismo y cooperativismo. (F1,F2 – A2,A3) ✍ Motivar y generar la definición de un perfil de capacidades y habilidades al interior de las J.A.C. (F2,F3-A2,A3)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Gestión y disponibilidad de Recursos. 2. Experiencia en el cargo. 3. Estructura Organizacional.	✍ Capacitar a los dignatarios de las J.A.C. sobre la Ley 743 de 2002 y decretos relacionados. (D3- O1) ✍ Capacitar a los dignatarios sobre las funciones, derechos y responsabilidades inherentes a su condición de dignatarios. (D2,D3 –O1,O2) ✍ Gestionar al talento humano por medio de talleres en contabilidad y manejo de tesorería. (D1,D2 – O1,O3)	✍ Informar a las J.A.C. sobre convenios de créditos estatales para la financiación de proyectos productivos. (D1 – A1) ✍ Capacitar a las J.A.C. en formulación de proyectos de acuerdo al plan de desarrollo municipal.(D1 - A3) ✍ Establecer formatos para la priorización de los ejes y sus componentes del plan de desarrollo. (D3 –A3)

9.4 DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN

9.4.1 Estrategias Generales del Plan

Para la implementación de las estrategias anteriormente formuladas en la Matriz DOFA, se determinó una estrategia general por cada cuadrante, la cual resume o integra a la vez, las tres estrategias formuladas al interior de cada uno de ellos, esto con el fin de generar un desarrollo integral de las mismas y de los objetivos que pretende alcanzar este plan. Las estrategias formuladas son las siguientes:

1. Estrategia general DO. Implementar un plan de capacitación integral dirigidos a las juntas de Acción comunal de las doce comunas del municipio de Pasto, para el mejoramiento y estímulo de su gestión.
2. Estrategia general FO. Elaborar las herramientas administrativas necesarias para la organización adecuada de las actividades y funciones desarrolladas por las Juntas.
3. Estrategia general FA. Fortalecer la consolidación de los comités empresariales al interior de las Juntas de Acción Comunal.
4. Estrategia general DA. Priorizar con las Juntas de Acción comunal de las doce comunas de Pasto, los programas, objetivos y metas de cada uno de los ejes del Plan de Desarrollo Municipal para la presentación, aprobación y ejecución de proyectos sostenibles con el fin de gestionar recursos estatales dentro del programa planeación y presupuestación participativa.

9.4.2 Descripción de las Estrategias Generales del Plan

Con el fin proporcionar una mayor claridad en el desarrollo del Plan de Acción, a continuación se describe brevemente cada estrategia y su posterior desarrollo e implementación.

9.4.2.1 Plan de capacitación integral dirigido a líderes comunales de las doce comunas del municipio de Pasto

Este plan se desarrolló entre los meses de octubre y noviembre de 2004, por parte de la Subsecretaría de Participación Comunitaria de la Secretaría de Desarrollo Comunitario del municipio, con el fin de fortalecer el movimiento comunal para la ejecución de diferentes actividades propuestas por la administración municipal. Los temas tratados, así como los capacitadores y la intensidad horaria, son los que a continuación se relacionan en la tabla No. 5:

Tabla 5. CAPACITACIÓN INTEGRAL DEL SECTOR URBANO DEL MUNICIPIO DE PASTO 2004		
TEMAS	CAPACITADOR	INTENSIDAD
Legislación comunal	Pr. Dehisy Tovar Pr. Paula Córdoba	8 horas
Veedurías ciudadanas	Pr. Marlene Cortés	8 horas
Plan zonal de desarrollo	Pr. Pablo Leytón – Pr. Paula Córdoba	8 horas
Motivación del talento humano	Dr. Fausto Molina	8 horas
Contabilidad básica para J.A.C. informes de gestión y resultados	Pr. Dehisy Tovar	8 horas
Cooperativismo y Empresarismo	Ec. Álvaro León Pr. Yadira Erazo	8 horas
Numero de temas: 7		

Para obtener los resultados deseados, las capacitaciones se desarrollaron en las fechas y horarios, las cuales se relacionan en la tabla No. 6.

Tabla 6. CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES INTEGRALES DEL SECTOR URBANO DEL MUNICIPIO DE PASTO 2004		
FECHA	COMUNAS	HORARIO
Sábado 30 de Octubre	10 y 11	8:00 a.m.-4:00 p.m. simultaneas
Domingo 31 de Octubre	9	8:00 a.m.-4:00 p.m. simultaneas
Sábado 6 de Noviembre	12	8:00 a.m.-4:00 p.m. simultaneas
Domingo 7 de Noviembre	3 y 4	8:00 a.m.-4:00 p.m. simultaneas
Sábado 13 de Noviembre	5	8:00 a.m.-4:00 p.m. simultaneas
Domingo 14 de Noviembre	1 y 2	8:00 a.m.-4:00 p.m. simultaneas
Sábado 20 de Noviembre	6 y 7	8:00 a.m.-4:00 p.m. simultaneas
Domingo 21 de Noviembre	8	8:00 a.m.-4:00 p.m. simultaneas

Como lo indica la tabla anterior, las capacitaciones fueron realizadas de manera simultánea con los asistentes de todas y cada una de las comunas, esto con el fin de analizar y responder a las expectativas particulares de cada comunidad. La capacitación tuvo una intensidad horaria semanal de 8 horas, en donde cada capacitador interactuaba, en determinado tiempo con cada comunidad. La intensidad horaria total del plan de capacitación integral fue de 64 horas, lo que corresponde a 8 días de realización de talleres, los cuales tuvieron lugar los fines

de semana, esto con el objetivo de contar con la asistencia y disponibilidad de tiempo de los líderes comunales.

Con el propósito de cumplir con uno de los objetivos de esta pasantía, se elaboró una temática de capacitación basada en contabilidad general básica y en legislación comunitaria conforme a la ley 743 de 2002. (ver anexos 4 y 5). Esta capacitación contó con una masiva asistencia, ya que de una base total de 570 líderes comunitarios, representantes promedio, de 114 J. A.C. legalmente constituidas, acudieron a esta capacitación un total de 469 líderes comunitarios, según lo demuestran los listados de asistencia, lo que corresponden a un 82.2% de la población total estimada de dirigentes, superando la meta fijada. (ver anexos 6 y 7)

9.4.2.2 Elaboración de herramientas administrativas

Para el cumplimiento de esta estrategia se observó la necesidad de elaborar, en primer lugar, un manual interno de convivencia, el cual fue estructurado de manera flexible, como se puede observar en el anexo 8, con el fin de permitir su ajuste a las necesidades y condiciones reales de cada una de las Juntas de Acción Comunal, esto a consideración de los líderes comunitarios de cada comunidad. Se desarrolló ante la necesidad de dar ordenamiento interno a las actividades, funciones y compromisos de los dignatarios y sus afiliados.

Posteriormente se elaboró un esquema sencillo para la realización y presentación de informes de gestión y resultados, elemento necesario para el seguimiento y control de las actividades, miembros y recursos de las Juntas. Ver anexo 9.

9.4.2.3 Fortalecimiento y conformación de comités empresariales

El respaldo a los comités empresariales conformados al interior de las Juntas de Acción Comunal, se brindó por medio de la capacitación integral a las J.A.C.; desde la subsecretaría de productividad, esto como fase introductoria al proceso de cabildos correspondiente al primer semestre del año 2005, en donde se formó a los líderes comunales en aspectos tales como, empresarismo y cooperativismo, como se puede observar en el anexo10 , esto con el fin de brindar sostenibilidad al proceso de conformación de dichos comités.

Este proceso de capacitación a comités empresariales, como se observó en la tabla No. 5, estuvo a cargo del Economista Álvaro León y la estudiante Yadira Erazo, egresada del programa de Administración de Empresas de la Universidad

de Nariño, quienes brindaron una instrucción general y particular según los casos expuestos por los participantes.

Los resultados de dicha estrategia son a largo plazo, esto por cuanto su total ejecución se llevará a cabo una vez realizados los cabildos programados a lo largo del año 2005, en donde se priorizan objetivos para la presentación, aprobación y ejecución de proyectos que demuestren ser sostenibles, para la asignación presupuestal decretada para el año en curso.

9.4.2.4 Priorización de programas, objetivos y metas de los ejes del Plan de Desarrollo Municipal dentro del programa de “Planeación y presupuestación participativa”

Esta estrategia se desarrolló entre los meses de Enero y Febrero del 2005, con el fin de realizar una fase introductoria al proceso de Cabildos.

Para este propósito, en primer lugar, fue indispensable la construcción de una base de datos sólida, para tener un conocimiento e información real de aspectos tales como:

- ✍ La cantidad actual de barrios que conforman cada una de las comunas, (anexo 11).
- ✍ Limitación territorial de las comunas en el municipio, (anexo 12).
- ✍ Listado de los presidentes de las J.A.C. existentes en el sector urbano por comuna, (anexo 13).

Lo anterior con el fin de disponer de la información necesaria, para realizar adecuadamente la convocatoria a líderes comunales y también para tener una perspectiva real de los asistentes a los talleres de socialización del Plan de Desarrollo Municipal, como primera parte del proceso de Cabildos. El objetivo de este taller consistió en familiarizar el Plan de Desarrollo Municipal (PDM), mediante la explicación de qué es un plan, un eje u objetivo general, un programa, un objetivo específico y una meta, entre la comunidad pero principalmente entre los líderes comunitarios, tanto del sector urbano en las doce comunas y en el sector rural en los catorce corregimientos.

Para lograr este propósito se elaboró un plan de capacitación, desde la Secretaría de Desarrollo Social a funcionarios de las diferentes dependencias administrativas de la Alcaldía Municipal, con el fin que sean ellos, los directos

responsables de la ejecución de la totalidad del PDM, acudan a este evento en calidad de facilitadores. A cada sección administrativa se le asignó un lugar específico para la realización del taller, tanto en el sector urbano como en el rural, atendiendo al orden, fecha y duración del cronograma general estipulado para esta actividad. Para la realización del trabajo solo se tuvo en cuenta la ejecución de estas jornadas en la zona urbana de Pasto (anexo 14).

Una vez dispuestos los grupos de facilitadores, se desarrolló la metodología de socialización, que consistió en la realización de dos actividades específicas dentro del taller. La primera actividad tuvo como objetivo, brindar un espacio a la comunidad para reflexionar y profundizar su conocimiento sobre el Desarrollo Humano Sostenible (DHS), mediante la elaboración de un cuento que desarrollara plenamente este concepto, para que de él, mediante la conformación de cuatro (4) equipos de trabajo, se sacaran algunas conclusiones y en plenaria se pudiera construir una visualización general de qué es para los pastusos el DHS.

La segunda actividad consistió en identificar, mediante la conformación de ocho (8) equipos, cada uno de los ejes del PDM y sus componentes, con el fin de cuantificar y priorizar según la perspectiva de los participantes, estos elementos y hasta el mismo orden dispuesto actualmente para cada uno de los ejes.

Para la última parte del taller se diseñó un esquema de evaluación sobre la metodología del taller, el impacto del mismo y las expectativas de los participantes a cerca de la realización de encuentros de este tipo, y para los facilitadores se implementó la realización de un diario de campo. La metodología desarrollada estuvo a cargo de la coordinación de Cabildos 2005, Secretaría de Desarrollo Social y la fundación SUYUSAMA.

Una vez desarrollada la metodología se procedió a elaborar los instructivos para los facilitadores (ver anexo 15) y el material didáctico necesario para los asistentes a los talleres. (ver anexo16).

Es importante resaltar que la metodología del taller fue socializada entre los funcionarios de la alcaldía que acudieron a este evento en calidad de facilitadores, y posteriormente fue puesta a prueba por la coordinación del evento, que hicieron las veces de facilitadores y por los funcionarios que actuaron como asistentes, esto con el fin de hacer un simulacro que generara correcciones oportunas, no tan solo a la metodología sino también a la parte logística y operativa del evento.

9.5 PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGICO

Tabla No. 7 CUADRO DE DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

OBJETIVO	ESTRATÉGIA	METAS	POLÍTICAS	TIEMPO	COSTO \$	RESPONSABLE
<p>1.Sobrevivir a los cambios que de manera permanente se producen en nuestra comunidad, mediante la recolección constante y uso adecuado de la información circundante, para mejorar la toma de decisiones y responder eficazmente en la búsqueda continua del bien común.</p>	<p>A. Implementar un plan de capacitación integral dirigidos a las juntas de Acción comunal de las doce comunas del municipio de Pasto, para el mejoramiento y estímulo de su gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La capacitación deberá llegar a más del 60 % de los líderes comunales de las doce comunas del municipio de Pasto. - La capacitación deberá llevarse a cabo en su totalidad hasta el mes de Diciembre de 2004 	<ul style="list-style-type: none"> - La capacitación se impartirá por parte de personal idóneo para cada una de las temáticas a tratar. - Para todos los talleres desarrollados por la secretaría, cada capacitador elaborará y manejará material didáctico y visual de fácil entendimiento y reproducción. - En los talleres se entregará a todos los asistentes copia del material de capacitación y material didáctico requerido 	3 meses	10.500.000	Alcaldía Municipal de Pasto. – Secretaría de Desarrollo Comunitario Funcionarios, Subsecretaría Participación Comunitaria y pasantes y Universidad de Nariño
<p>2. Crecer como organizaciones de base sólidas, mediante el desarrollo e implementación de herramientas y proyectos adecuados a las necesidades, deseos y expectativas de las comunidades a las cuales representan.</p>	<p>B. Elaborar las herramientas administrativas necesarias para la organización adecuada de las actividades y funciones desarrolladas por las Juntas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y entregar para el mes de diciembre de 2004 el manual interno de convivencia para las J.A.C. del municipio de Pasto - Introducir dentro del programa general de capacitación del 2004, la presentación de un esquema general sobre la elaboración y presentación de un informe de gestión y resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - El formato de manual de convivencia deberá ser flexible a las condiciones de cada J.A.C. - Se realizará un seguimiento posterior a la divulgación del manual interno de convivencia, con el fin de optimizar esta herramienta. - La adecuación de esta herramienta se realizará por parte de los dignatarios de las J.A.C. 	2 meses	100.000	Alcaldía Municipal de Pasto, Secretaría de Desarrollo comunitario- Pasante: DEHISY TOVAR C:

OBJETIVO	ESTRATEGIA	METAS	POLITICAS	TIEMP.	COSTO	RESPONSABLE
3. Generar beneficios para las comunidades a las cuales representan y a las que conforman, dejando de lado el interés particular para que prevalezca el general mejorando así, de manera permanente, la evolución y desarrollo la sociedad pastusa en general.	C. Fortalecer la consolidación de los comités empresariales al interior de las Juntas de Acción Comunal. (FA)	<ul style="list-style-type: none"> - Generar la creación y fortalecimiento de los comités empresariales en el 100% de las J.A.C. del municipio de Pasto para el año 2005. - Realización de charlas y talleres de cooperativismo y empresarismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - El comité empresarial de cada Junta será dirigido y coordinado por el vicepresidente de la misma. - Se concertará periódicamente al interior de este comité la generación de proyectos 	3 meses	200.000	Alcaldía Municipal de Pasto. – Secretaría de Desarrollo Comunitario Ec. Álvaro León y Pasante, Yadira Eraso V.
	D. Priorizar con las Juntas de Acción comunal de las doce comunas de Pasto, los programas, objetivos y metas de cada uno de los ejes del Plan de Desarrollo Municipal para la presentación, aprobación y ejecución de proyectos sostenibles para la gestión de recursos estatales dentro del programa planeación y presupuestación participativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de un formato para la priorización de programas, objetivos y metas del Plan de Desarrollo para la formulación y presentación de proyectos ante cabildos. - Elaborar un programa 100% efectivo para ayudar a los líderes comunitarios proponentes de proyectos en la presentación de sus propuestas ante cabildos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concertar con los proponentes de proyectos reuniones periódicas para realizar el seguimiento del proceso. - Presentar a la secretaría, los proyectos con anterioridad a la fecha límite de entrega a la administración municipal. 	2 meses	22.500.000	Alcaldía Municipal de Pasto – Secretaría de Desarrollo Social. NUEVA SUBSEC.

10. MEDICIÓN Y EVALUACION DE RESULTADOS

Para el proceso de evaluación del plan de capacitación integral dirigido a líderes comunales del municipio, se elaboró un sencillo formato de evaluación, el cual fue suministrado a los doce representantes de las asociaciones por comuna de Pasto, con el fin de precisar el tipo y la magnitud del impacto originado por este plan, ya que por medio de él, se desarrollan tres de las estrategias propuestas, como son la implementación de un plan de capacitación integral dirigidos a las J.A.C. del municipio de Pasto, para el mejoramiento y estímulo de su gestión; la elaboración de herramientas administrativas para la organización de actividades y funciones; y por último el fortalecimiento y consolidación de los comités empresariales.

El formato de encuesta, está conformado por nueve (9) preguntas, de las cuales siete (7) son de tipo cerrado cuyas opciones de respuesta se encuentran en la escala de B (Bueno), R (Regular) y M (Malo), una pregunta también cerrada con opción de respuesta Si (S) o No (N) y finalmente, una (1) pregunta de respuesta múltiple con las siguientes opciones C (Contabilidad), F (Formulación de proyectos), I (Informes de gestión y resultados), E (Elaboración de manual interno de convivencia) y O (Otras).

Finalmente se dejó un espacio para que los dignatarios suministraran unas observaciones generales de la capacitación y por último se relacionó los datos personales del dirigente comunal que llenó la encuesta, relacionando los siguientes datos: nombre, dirección y comuna a la cual representa. La evaluación arrojó los resultados observados en la tabla No. 8;

Esta evaluación se realizó con la colaboración de los doce representantes de cada comuna del municipio de Pasto (anexo 17); a excepción de la comuna siete, que hasta el momento de la evaluación no tenía un representante plenamente establecido, por lo tanto se recurrió a la colaboración de uno de los presidentes de J.A.C. perteneciente a esta comuna.

El formato, así como las encuestas realizadas se relacionan en la parte final del trabajo, como anexos 18 y 19, respectivamente.

TABLA DE EVALUACION SOBRE LA CAPACITACIÓN EN TEMAS ADMINISTRATIVOS A LAS JUNTAS DE ACCION COMUNAL DE LAS DOCE COMUNAS DEL MUNICIPIO DE PASTO

OBJETIVO: Identificar el impacto de la capacitación en temas administrativos sobre el desarrollo de las funciones de las Juntas de Acción Comunal del municipio de Pasto.

Tabla No 8. RELACION DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA FORMULACION DE LA ENCUESTA.									
No.	Realización de la Capacitación	Evaluación Exposición Temática	Capacitación Administrativa	Impacto de la Capacitación	Evaluación Técnica de Capacitación	Material Didáctico	Claridad del Material	Capacitación en cada J.A.C.	Profundización y otros temas Administrativos
1	B	B	B	B	B	B	B	S	CIFE
2	B	B	B	B	B	B	B	S	F
3	B	B	B	B	B	B	B	S	CIE
4	B	B	B	B	B	B	B	S	CIFE
5	B	B	B	B	B	B	B	S	CIFE
6	B	B	B	B	B	B	B	S	CIFE
7	B	B	B	B	B	B	B	S	F
8	B	B	B	B	B	B	B	S	CFE
9	B	B	B	B	B	B	B	S	FI
10	B	B	B	B	B	B	B	S	CIE
11	B	B	B	B	B	B	B	S	F
12	B	B	B	B	B	B	B	S	FI

Como se puede observar los resultados obtenidos en las realización de las encuestas son satisfactorios, por cuanto ellos reflejan el impacto positivo que tuvo este tipo de actividades dentro de estas organizaciones, así mismo reflejan la motivación y el grado de inquietud de los asistentes por fortalecerse como organizaciones de base, mediante la capacitación continua y específica para cada una de las J.A.C. en temas administrativos, que les proporcione un mejor y mayor manejo de sus recursos y actividades comunitarias.

Para la medición y evaluación de resultados de la cuarta estrategia implementada, se realizó por medio de una socialización semanal, el primer día hábil posterior a cada uno de los ciclos de socialización del taller uno llamado "Planeación Y Presupuestación Participativa", en donde los facilitadores encargados entregaron los resultados obtenidos, los cuales se fueron consignados en un informe ejecutivo, además de sus conclusiones y observaciones con relación a las jornadas efectuadas. La evaluación realizada por parte de los asistentes, consistió en la consignación de sus puntos de vista, conclusiones y recomendaciones en la guía del taller. Los resultados de este taller serán analizados profundamente más adelante en la realización de la etapa de Priorización y Establecimiento de Reglas de Juego, antes de la etapa de precabildos, en donde cada comunidad, formulará y presentará sus proyectos según la información suministrada en este taller.

La asistencia a esta primera parte del proceso de Cabildos, fue importante ya que acudieron, por cada una de las comunas, un promedio de 50 participantes, entre líderes comunales, ONG's y organizaciones civiles en general, para un total aproximado de 600 asistentes en la zona urbana lo que supera ampliamente las expectativas de la administración municipal.

Con relación a las conclusiones aportadas por los asistentes a esta primera parte de Cabildos 2005, se puede decir, en términos generales que el ciclo de talleres realizados en la zona urbana del municipio de Pasto obtuvo resultados muy positivos y concluyentes para la realización de la segunda parte de este proyecto, las conclusiones más importantes se relacionan en la tabla No. 9.

Tabla No. 9 EVALUACIÓN TALLER DE SOCIALIZACION PLANEACION Y PRESUPUESTACIÓN PARTICIPATIVA	
PREGUNTA	CONCLUSIONES OBTENIDAS
¿Cómo nos sentimos?	La comunidad de la zona urbana de Pasto se siente satisfecha con la realización de este taller, por el alto grado de participación existente por parte de los líderes comunitarios y a la vez se sienten muy motivados ya que este taller brinda la orientación que desde hace mucho tiempo requería la comunidad.
¿Qué fue lo más importante que aprendimos?	Lo más importante fue el conocimiento integral del Plan de Desarrollo Municipal, ya que de esta forma las comunidades podrán relacionar adecuadamente los proyectos que formulen con las metas del plan. Igualmente fue importante la interrelación entre líderes de cada una de las comunas, obteniendo un espacio de socialización adecuado donde se aprendió a escuchar y a ser escuchados y por último a fortalecer las organizaciones de base.
¿Qué fue lo mejor del taller?	La metodología implementada, ya que garantizó un optimo trabajo en equipo, de igual forma la temática tratada ya que se desarrolló de manera participativa, organizada y dinámica
¿Qué aspectos se deben mejorar?	Se debe recalcar en la puntualidad, tanto de los miembros de la administración municipal como de los líderes convocados, de la misma forma la asistencia de los mismos. Se recalca la utilización posterior de ayudas audiovisuales y el mejor acondicionamiento de los lugares en donde se lleven a cabo los talleres. Es indispensable mejorar el proceso de convocatoria y el estricto cumplimiento del orden del día planteado.

10.1 CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN PARA LAS J.A.C. DEL MUNICIPIO DE PASTO

Como se pudo observar, los resultados obtenidos mediante el desarrollo de las encuestas, demuestran que la realización de esta capacitación fue muy favorable y superó las expectativas tanto de los capacitados como las de los capacitadores a cargo de la Secretaría de Desarrollo Comunitario del municipio, quien en su momento fuera la encargada de desarrollar y adelantar este taller dirigido a líderes comunales.

Los resultados obtenidos demuestran la acogida de la comunidad en general al desarrollo de dichas actividades, puesto que generan un sentimiento de compromiso y responsabilidad frente a sus respectivas comunidades, a la administración municipal y a la sociedad pastusa en general. Al mismo tiempo, demostrando su interés por profundizar en temas del área administrativa de manera particular.

En cuanto al taller de socialización No. 1, “Planeación y Presupuestación Participativa” contemplado dentro de la realización de Cabildos 2005, los resultados obtenidos son óptimos tanto en términos de participación como también por el logro del objetivo general que consistió en la familiarización de la sociedad pastusa con el Plan de Desarrollo Municipal, el cual regirá los destinos de las diferentes comunidades del municipio. Sin embargo, la evaluación integral de este proceso se realizará por la coordinación municipal de Cabildos en conjunto con la fundación social SUYUSAMA, según lo contemplado en el cronograma general. (ver anexo 20).

11. CRONOGRAMA GENERAL DE TRABAJO

Tabla No. 10

NUMERO DE SEMANAS: 26	SEPT.			OCT.			NOV.			DIC.			ENE.			FEB.		
ETAPAS																		
1. Diseño del estudio	X	X	X															
2. Fuentes Secundarias				X	X													
3. Clasificación Material de legislación y contabilidad.							X	X										
4. Tratamiento Información contable para las J.A.C.							X	X										
5. Capacitación en contabilidad y legislación a las juntas.										X	X	X	X	X	X			
6. Clasificación de material para el manual interno de convivencia M.I.C.										X								
7. Tratamiento de información para el M.I.C. de las J.A.C.										X								
8. Elaboración Y entrega del M.I.C para las J.A.C. del Pasto										X	X							
9. clasificación tratamiento de información de cabildos 2004-2007													X	X	X	X		
10. Coordinación primera etapa de cabildos. Socialización PDM																X	X	X
11. Evaluación de Resultados																		X
12. Análisis y Sistematización de Información																		X
13. Redacción y transcripción																		X
14. Socialización																		X
																		X

Tabla No. 11 PLANEACIÓN DEL TRABAJO DE PLANEACIÓN				
OBJETIVO	ESTRATEGIA	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR
1. Sobrevivir a los cambios permanentes de la comunidad y el entorno	A. Implementar un plan de capacitación integral, dirigido a las Juntas de Acción Comunal (Legislación Ley 743, Contabilidad básica, Informe de Gestión y resultados)	3 meses (Capacitación del 30 de Octubre al 21 de Noviembre y seguimiento del 28 de Noviembre al 12 de diciembre)	Dehisy Tovar Castillo y Paula Córdoba	No. De Capacitaciones realizadas / No. De Capacitaciones planeadas * 100 (8 Cap. / 8 Cap.) * 100% = 100%
2. Crecer como organizaciones de base sólidas	B. elaborar las herramientas administrativas necesarias para las Juntas. (Elaboración de un Manual Interno de convivencia y formato de Informe de Gestión y Resultados)	2 meses (Formato de Informe de Gestión y Resultados del 1 al 30 de Octubre y Manual Interno de Convivencia del 26 de Septiembre al 26 de Noviembre)	Dehisy Tovar Castillo	No. De días requeridos/ No. De días planeados * 100 (60 días / 60 días) * 100% = 100%
3. Generar beneficios para las comunidades que representan y ala sociedad en general.	C. Fortalecer la conformación de los comités empresariales al interior de las J.A.C.	3 meses (Elaboración del material del 1 de Septiembre al 28 de Octubre y Capacitación del 30 de Octubre al 28 de Noviembre)	Álvaro León y Yadira Eraso	No. De días requeridos/ No. De días planeados * 100 (90 días / 90 días) * 100% = 100%
	D. Priorizar con las J.A.C. los componentes de el Plan de Desarrollo municipal para la aprobación y ejecución de proyectos sostenibles, dentro del programa "Planeación y Presupuestación Participativa	2 meses (Planeación del proyecto del 26 de diciembre de 2004 al 4 de Febrero de 2005, Realización y seguimiento de Talleres del 5 al 21 de Febrero)	Dehisy Tovar Castillo, Yadira Eraso, Oscar Mora, fundación SUYUSAMA	No. De talleres realizados / No. De talleres planeados * 100 (12 / 12). * 100% = 100% No. De informes realizados / No. De informes requeridos * 100 (12 / 12). * 100% = 100%

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con relación al trabajo adelantado tanto con la Secretaría de Desarrollo Comunitario, la Secretaría de Desarrollo Social y las Juntas de Acción Comunal del sector urbano de Pasto, en el desarrollo de esta pasantía se obtuvo las siguientes conclusiones:

- ✍ Las Juntas de Acción Comunal en el municipio de Pasto, son muy importantes ya que conforman un nodo articulador al constituirse como organizaciones de base, desde donde la administración municipal genera sus proyectos y hacia donde se dirigen todos sus esfuerzos, recursos y actividades en búsqueda del desarrollo sostenible de la sociedad pastusa en general.
- ✍ Las Juntas de Acción Comunal del municipio de Pasto, presentan más debilidades que fortalezas, como es demostrado en la realización de su diagnóstico interno. Esta situación debe ser totalmente superada para brindar un crecimiento permanente a las comunidades a las cuales representan y aunque los factores negativos son difíciles de sobrellevar, el seguimiento y ejecución del plan estratégico brindó una solución real a este problema.
- ✍ Las oportunidades que ofrece el entorno son representativas y mayores que las amenazas que puedan presentarse, así como se reflejó en el diagnóstico externo de las organizaciones comunales. Esta situación ofrece mayores posibilidades para la búsqueda del desarrollo permanente de la comunidad y una mejor calidad de vida.
- ✍ La realización de las matrices de evaluación de factores internos y externos MEFI y MEFE, así como la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA, han sido la base para llegar a determinar la posterior ejecución del plan de acción formulado según las estrategias planteadas, lo cual dio como resultado un gerenciamiento integral de las Juntas de Acción Comunal observando una mayor participación en el desarrollo del proceso comunitario.
- ✍ La zona urbana de Pasto fue elegida como objeto de estudio, por cuanto las diversas comunidades que la conforman presentan similares, condiciones, problemas, necesidades y deseos respecto a la zona rural del municipio, lo cual facilita la puesta en práctica del plan y gerenciamiento estratégico propuesto, con el fin de realizar los

correctivos pertinentes y obtener la retroalimentación necesaria para mejorar su posterior implementación en otras comunidades.

- ✍ Ante los continuos cambios, las organizaciones comunitarias colombianas que quieren, crecer, sobrevivir y generar los beneficios que persiguen, deben cambiar consistentemente para enfrentar un entorno complejo y altamente dinámico, para lo cual la dirección de la J.A.C. tiene que maniobrar bajo un nuevo paradigma de gestión estratégica que le permita crear y utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- ✍ La planeación estratégica no es de dominio reservado a la administración municipal o a una de sus secretarías, sino un proceso de comunicación y participación comunitaria para la determinación de decisiones en el cual deberán intervenir todos los niveles de las Juntas de manera permanente.
- ✍ La formación, capacitación y motivación de manera integral y permanente a las Juntas de Acción comunal, permitió a la administración municipal conformar organizaciones de base sólidas y altamente eficientes, que sean capaces de responder ante las necesidades de sus comunidades y las expectativas de la sociedad, mediante la solución conjunta de sus problemas.
- ✍ La construcción de un manual interno de convivencia, así como la presentación de un informe de gestión y resultados, se constituyen, a partir de la capacitación, en herramientas básicas que les permitió a las J.A.C. tener un mejor control de sus actividades y recursos, para tener una gestión eficaz y transparente.
- ✍ La consolidación de comités empresariales al interior de las Juntas, se establece como un recurso indispensable y válido para el crecimiento y desarrollo sostenible de las comunidades, tanto en el sector urbano y rural, ya que permite generar el progreso local, combatiendo el grave problema de desempleo predominante en la región.
- ✍ La socialización y priorización del plan de desarrollo y de sus componentes, permitió, en primer lugar, la familiarización de las comunidades con su estructura y la adecuada interrelación de las necesidades reales de la comunidad pastusa con los objetivos formulados por la administración, mediante la comprensión de esta herramienta para la posterior presentación de proyectos sostenibles vinculados de forma directa a las metas del PDM y a los recursos económicos destinados para ello.
- ✍ La socialización del plan de desarrollo por medio de un taller, en donde los funcionarios de la administración municipal como facilitadores y los

líderes comunitarios como asistentes interactuaran de forma permanente, generó en primer lugar un gran sentimiento de compromiso y trabajo en equipo, además permitió que la visión del desarrollo humano sostenible sea una concepción clara y compartida.

- ✍ La planeación y gerenciamiento estratégico de las Juntas de Acción comunal, es un planteamiento que visualiza un comportamiento positivo en cuanto al progreso demostrado por las organizaciones comunales de la zona urbana de Pasto, mostrando de esta manera que es un proceso altamente eficaz.

Aunque el plan estratégico para las J.A.C. fue óptimo en términos generales, cabe resaltar que hay aspectos por mejorar, tanto por parte de la municipalidad como por las mismas Juntas. Por tal motivo se hace las siguientes recomendaciones:

- ✍ La utilización de recintos mejor adecuados y dotados para la realización de talleres y capacitaciones, donde el manejo de equipos de video-bean y amplificación requieren de unas condiciones especiales.
- ✍ Que la nueva Secretaría de Desarrollo Social se apropie de los elementos de exposición y reproducción de material adecuados, con el fin de tener un mejor control y manejo de las actividades programadas a futuro.
- ✍ La actualización periódica de las bases de datos existentes, para tener un mejor manejo de información para el proceso de convocatorias, entre otros.
- ✍ La realización de convocatorias a líderes comunales con un plazo no mayor de quince días y no menor de ocho.
- ✍ El proceso de atención a líderes comunales, por parte de la Secretaría y la municipalidad en general, debe ser de manera permanente, por tal motivo se requiere fijar un horario de atención diaria al público, con el fin de resolver a tiempo diversas situaciones.
- ✍ Para los procesos de socialización del plan de desarrollo, legislaciones y otros, es preciso bajar el nivel técnico de las lecturas empleadas a un lenguaje más sencillo para que el objetivo se lleve a cabo.

- ✍ Cada tema o eje a tratar o a capacitar, debe contar con un facilitador permanente que lleve un seguimiento de los avances y dificultades del grupo a su cargo.
- ✍ Para el proceso de socialización del Plan de Desarrollo, los equipos facilitadores, deben estar conformados por personas de distintas dependencias de la administración municipal para el tratamiento adecuado de los temas de cada eje.
- ✍ Definir adecuadamente, de acuerdo a los lugares utilizados para cada capacitación, taller o socialización, una metodología adecuada para la distribución de grupos, el desarrollo de “la tarea”, el orden del día con estricto cumplimiento del tiempo dispuesto y los elementos necesarios para optimizar el trabajo.
- ✍ Crear un “Centro de memorias” donde se recopilen las ideas principales y resultados obtenidos en cada una de las actividades que la secretaria y la administración municipal realice con la participación de la comunidad.
- ✍ La planeación y gerencia estratégica para las Juntas de Acción Comunal de las doce comunas de Pasto, se ha desarrollado como un proceso, esto significa que se trata de una actividad que puede descomponerse en una secuencia de etapas, por lo tanto, es necesario que las directivas comunales, así como la secretaría de Desarrollo Social, posean una metodología administrativa que les permitan pasar de la reflexión a la elaboración de una acción consciente, flexible y viable.
- ✍ La institucionalización de este proyecto con el fin de iniciar un proceso administrativo coherente a las expectativas y necesidades de las J.A.C., de la municipalidad, de las comunas a las cuales representan y de la sociedad pastusa en general.