	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>08-07-2021</b>	<b>B</b>
Dependencia	Aprobado		Pág.	
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<b>1(66)</b>	

## RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

<b>AUTORES</b>	Ofelia María Ortiz Guerrero		
<b>FACULTAD</b>	Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas		
<b>PLAN DE ESTUDIOS</b>	Maestría en Administración		
<b>DIRECTOR</b>	Belén Torcoroma Quintero Bayona		
<b>TÍTULO DE LA TESIS</b>	Conflictos organizacionales de la gerencia social: un análisis en las Juntas de Acción Comunal urbanas de Ocaña		
<b>TITULO EN INGLES</b>	Organizational conflicts of social management: an analysis in the urban Community Action Boards of Ocaña		
<b>RESUMEN</b> (70 palabras)			
<p>Para los territorios, las Juntas de Acción Comunal son fundamentales en el desarrollo de sus localidades, pues permiten conocer problemas comunitarios y gestionar la participación ciudadana para el establecimiento de alternativas de solución para el bienestar de sus habitantes. El estudio se centra en analizar la situación actual, tipos y etapas del conflicto bajo enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, estableciendo que la negociación es clave para la resolución de conflictos.</p>			
<b>RESUMEN EN INGLES</b>			
<p>For the territories, the Community Action Boards are fundamental in the development of their localities, since they allow to know community problems and manage citizen participation for the establishment of alternative solutions for the well-being of its inhabitants. The study focuses on analyzing the current situation, types and stages of the conflict under a descriptive quantitative approach, establishing that negotiation is key to conflict resolution.</p>			
<b>PALABRAS CLAVES</b>	Análisis, Conflictos organizativos, Gestión social, Juntas de Acción Comunitaria.		
<b>PALABRAS CLAVES EN INGLES</b>	Analysis, Organizational conflicts, Social management, Community Action Boards.		
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
PÁGINAS: 66	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 17	CD-ROM: 1



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552  
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88  
 atencionalciudadano@ufps.edu.co - www.ufps.edu.co

**Conflictos organizacionales de la gerencia social: un análisis en las Juntas de Acción  
Comunal urbanas de Ocaña**

**Ofelia María Ortiz Guerrero**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Francisco de Paula**

**Santander Ocaña**

**Maestría en Administración**

**Mg. Belén Torcoroma Quintero Bayona**

**09 Diciembre del 2021**

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo 1. Conflictos organizacionales de la gerencia social: Un análisis en las Juntas de Acción comunal urbanas de Ocaña.....</b>	<b>9</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	9
1.2 Formulación del problema .....	11
1.3 Objetivos .....	11
1.3.1 Objetivo general. ....	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	11
1.4 Justificación.....	12
1.5 Delimitaciones.....	14
1.5.1 Delimitación conceptual.....	14
1.5.2 Delimitación operativa. ....	14
1.5.3 Delimitación geográfica. ....	14
1.5.4 Delimitación temporal. ....	14
<b>Capítulo 2. Marco referencial.....</b>	<b>15</b>
2.1 Marco histórico .....	15
2.1.1 Marco a nivel internacional. ....	15

	3
2.1.2 Marco a nivel nacional. ....	17
2.2.3 Marco a nivel local. ....	19
2.2 Marco teórico .....	19
2.2.1 Teoría del conflicto decisional. ....	19
2.2.2 Teoría realista del conflicto. ....	20
2.2.3 Tipos de conflictos. ....	20
2.2.4 Estilos para la resolución de conflictos. ....	22
2.2.5 Métodos Alternativos para la Solución de Conflictos (MASC). ....	23
2.3 Marco conceptual .....	24
2.4 Marco legal.....	26
<b>Capítulo 3. Diseño metodológico .....</b>	<b>29</b>
3.1 Tipo de investigación .....	29
3.2 Población.....	29
3.3 Muestra.....	29
3.4 Técnicas e instrumentos .....	30
3.5 Análisis y procesamiento de la información .....	30
3.5.1 Metodología para la construcción del plan de mejoramiento.....	30
<b>Capítulo 4. Presentación de resultados.....</b>	<b>32</b>

4.1 Situación actual de las JAC urbanas del municipio de Ocaña de acuerdo a los planes de acción.....	32
4.2 Determinación de los tipos de conflictos existentes en las Juntas de Acción Comunales Urbanas de Ocaña.....	43
4.3 Identificación de las etapas del conflicto más prominentes en las Juntas de Acción Comunales Urbanas de Ocaña .....	46
4.4 Proposición de un plan de mejoramiento para la resolución de conflictos en las Juntas de Acción Comunales Urbanas de Ocaña .....	48
4.4.1 Presentación plan de mejoramiento. ....	48
4.4.2 Justificación plan de mejoramiento. ....	48
<b>Capítulo 5. Conclusiones.....</b>	<b>53</b>
<b>Capítulo 6. Recomendaciones.....</b>	<b>55</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>56</b>

## Lista de tablas

Tabla 1 Tipos de conflictos .....	21
Tabla 2 Regímenes según plan de acción (codificación). .....	37
Tabla 3 Identificación de necesidades .....	50
Tabla 4 Plan de mejoramiento propuesto a las juntas de acción comunal urbanas de Ocaña .....	51

## Lista de figuras

Figura 1 Dimensiones del comportamiento en situación de conflicto.....	22
Figura 2 Estilos para la resolución de conflictos.....	23
Figura 3 Mecanismos Alternativos para la Solución de Conflictos .....	24
Figura 4 Género.....	32
Figura 5 Edad .....	33
Figura 6 Nivel educativo .....	34
Figura 7 Enunciación-reelección presidencial de las JAC .....	34
Figura 8 Número de periodos reelectos.....	35
Figura 9 Años de constitución de las JAC.....	36
Figura 10 Cumplimiento regímenes según plan de acción de las JAC .....	37
Figura 11 Evaluación de los procesos de la población que si aplica el cumplimiento de regímenes según plan de acción de las JAC .....	39
Figura 12 Problemas presenciados en las comunidades.....	41
Figura 13 Apoyo de los grupos de interés a la JAC .....	42
Figura 14 Existencia de conflictos en las JAC .....	43
Figura 15 Causalidad del conflicto.....	44
Figura 16 Tipos de conflictos en las JAC.....	45
Figura 17 Etapa del conflicto en las JAC .....	47

## Lista de apéndices

Apéndice A. Modelo encuesta.....	63
----------------------------------	----



## Introducción

Las Juntas de Acción Comunal (JAC) son instituciones supremamente importantes para los territorios, ya que son los entes más cercanos a las comunidades y desde los que es posible contemplar los problemas comunitarios, además de gestionar la participación ciudadana, promoviendo el trabajo conjunto que conlleva a la proposición de alternativas de solución que buscan el bienestar de los habitantes mediante una labor social, no obstante, no están exentas de presenciar dificultades que obstaculicen su óptimo direccionamiento, es por ello, que el presente estudio busca analizar los conflictos organizacionales de la gerencia social en las Juntas de Acciones comunales urbanas de Ocaña, conociendo su situación actual acorde a los regímenes de sus planes de acción, determinando los tipos de conflictos que afrontan e identificando a su vez la etapa en la que se halla su situación conflictual, permitiendo así, la proposición de un plan de mejoramiento para la resolución de conflictos existentes.

Por otra parte, el proyecto exterioriza un marco referencial el cual abarca un apartado de antecedentes, postulados teóricos, referencias conceptuales y legales, como también, la metodología empleada para su ejecución (tipo de investigación, población, muestra, técnicas y herramientas empleadas para la recolección de información). Por último, se describen, las respectivas conclusiones y recomendaciones conforme a los resultados adquiridos, dando cumplimiento así a la investigación.

# **Capítulo 1. Conflictos organizacionales de la gerencia social: Un análisis en las Juntas de Acción comunal urbanas de Ocaña**

## **1.1 Planteamiento del problema**

De acuerdo con Licha (2000), la gerencia social es la intercepción de un colectivo u organización para enmendar o buscar una alternativa de solución a un problema social, entendiéndose esta como la suma de esfuerzos de múltiples instituciones de desarrollo, públicas y privadas, para la consecución de acciones, procesos, mecanismos, soluciones y metodologías que logren el bienestar, la justicia y la construcción de la ciudadanía (referenciado por Serrano, 2012). En tal sentido, las Juntas de Acción Comunal (JAC) representan un sistema cuyo cometido es la integración estado-sociedad mediante la edificación de procesos que otorgan un beneficio mutuo que permita suplir y/o mejorar las necesidades propias que puedan surgir en el territorio, de hecho, Sánchez (2012), acorde a la Ley cita que las JAC son:

Una organización cívica, social y comunitaria de gestión social, sin ánimo de lucro, de naturaleza solidaria, con personería jurídica y patrimonio propio, integrada voluntariamente por los residentes de un lugar que aúnan esfuerzos y recursos para procurar un desarrollo integral, sostenible y sustentable con fundamento en el ejercicio de la democracia participativa. (p.67)

En Colombia, a partir de la institucionalidad otorgada con la creación de la ley 19 de 1958, se presencia más de 50 mil JAC a nivel nacional (Motta, 2016), que para el caso específico, en Ocaña, Norte de Santander, existen 120 juntas pertenecientes al casco urbano (Alcaldía Ocaña, 2020), órganos que representan un apoyo fundamental para el crecimiento y desarrollo de las comunidades del municipio, no obstante, su funcionamiento puede verse afectado por la presencia de conflictos externos e internos, causantes de alteraciones en el orden organizativo de su gerencia social, y es que, a través de un diagnóstico por observación directa e investigativa, se visibiliza la existencia de inconformidades respecto a los procedimientos que se llevan a cabo en las JAC, no solo con el personal propio de estas organizaciones, sino también, con la poca intervención y atención que han obtenido de las instituciones estatales competentes, desconociéndose el ejercicio que han adelantado las juntas comunales con base en los lineamientos establecidos en los planes de acción, lo anterior, solo vislumbra un panorama desalentador, pues el no tener claridad de su situación actual conlleva a una incorrecta toma de decisiones, que desde luego, ocasionaran un mal desempeño.

Partiendo de lo descrito, el conflicto resulta un factor de suma importancia, dado que, si no se considera a tiempo, el mismo puede originar según (Ramos, 2006) una comunicación precaria, actitudes más hostiles, constantes confrontaciones, tensión y mal ambiente organizacional, por tanto, el no determinar los tipos de conflictos que enfrentan las juntas de acción comunales urbanas de Ocaña, generará más caos y con ello retraso en los procesos de gestión, pérdida de la credibilidad del rol que ejercen las juntas, menor participación comunitaria, dificultades para el acceso de relaciones con otras instituciones, etc. Finalmente, la no identificación de las etapas del conflicto en el que se hallan las juntas

comunales, impedirá la creación de estrategias para el mejoramiento de los fines y propósitos que buscan asegurar no solo la sostenibilidad de estas, si no, la implementación y viabilidad de programas que beneficien a la comunidad en general. Todo lo anterior, sustentan dos premisa o hipótesis: H<sub>1</sub> la primera se relaciona con la posible presencia de conflictos organizacionales en las Juntas comunales debido al desconocimiento y poco abordaje del tema en la población objetivo y segundo, H<sub>2</sub> carencia de alternativas claves de resolución de conflicto según las condiciones administrativas de las juntas de acción comunal del casco urbano de Ocaña.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cuál es la situación actual que presentan las juntas de acción comunales urbanas de Ocaña en su gerencia social y, qué tipos de conflictos abordan?

## **1.3 Objetivos**

### ***1.3.1 Objetivo general.***

Analizar los conflictos organizacionales de la gerencia social en las Juntas de Acciones comunales urbanas de Ocaña.

### ***1.3.2 Objetivos específicos.***

Conocer la situación actual de las JAC urbanas del municipio de Ocaña de acuerdo a los planes de acción.

Determinar los tipos de conflictos existentes en las Juntas de Acción Comunales Urbanas de Ocaña.

Identificar las etapas del conflicto más prominentes en las Juntas de Acción Comunales Urbanas de Ocaña.

Proponer un plan de mejoramiento para la resolución de conflictos en las Juntas de Acción Comunales Urbanas de Ocaña.

#### **1.4 Justificación**

El conflicto resulta ser un factor inevitable en las relaciones sociales que por lo general es de orden negativo, causado por diferencias de interés, percepción e incluso de emoción, afectando las acciones de los procesos organizativos. Incluso, bajo el amparo de la Ley 743 de 2002, las JAC deben instalar la Comisión de Convivencia y Conciliación (en cumplimiento de lo estipulado en el artículo 45) integrado por las personas que sean designados en la Asamblea General, en aras de atender conflictos comunales y organizativos que requieren de un proceso de conciliación (Ministerio del Interior, 2014). En ese sentido, se adhiere la promoción de prácticas de convivencia, por ende, (González, 2010) expresa que:

Los avances en la comprensión de la relación individuo-trabajo-organización han influido notablemente en la consideración vigente sobre el conflicto laboral. En tanto, los procesos de investigación e intervención se han

centrado en la influencia de éstos en el desarrollo organizacional y humano. Este último se comprende no sólo como factor primordial en el surgimiento y gestión de los conflictos, sino también como elemento de creación y progreso organizacional. (p. 12)

Lo anterior deja claro que, si hay una incidencia directa de los conflictos, no solo en las relaciones personales, sino que además estas influyen en el ejercicio de gestión, en este caso, de las juntas de acción comunales urbanas del municipio de Ocaña. Es por esta razón que llevar a cabo el presente estudio es de gran importancia, dado que, posibilitará una visión clara de la situación actual en la que se encuentra las juntas comunales, exhibiendo su dinámica en la gerencia social que han venido desarrollando. De igual manera, la ejecución del proyecto permitirá determinar los tipos de conflicto que afrontan las JAC, con el fin de reconocer la complejidad y la forma en que deba abordarse los problemas emergentes en dichas entidades.

Así mismo, la investigación identificará las etapas del conflicto que más se presencian en las JAC, facilitando la resolución del mismo por medio de estrategias que tiene como objetivo exponer el origen del problema y, a partir de allí, buscar el método adecuado para disipar el conflicto. Entonces, tomando en cuenta todo lo descrito se establecerá un análisis general que servirá de apoyo para la proposición de un plan de mejoramiento que posibilite la resolución de conflictos, mejorando y fortaleciendo de esta manera las condiciones laborales en la gestión de los procesos de gerencia social de las juntas comunales. Finalmente, la realización del proyecto facultará la puesta en práctica de

los conocimientos académicos de la investigadora, ejerciendo su rol profesional como futura magister en Administración de Empresas.

## **1.5 Delimitaciones**

### ***1.5.1 Delimitación conceptual.***

El presente trabajo connota los siguientes conceptos: Análisis, juntas de acción comunal, gerencia social, participación ciudadana, plan de acción, plan de mejoramiento, conflictos y resolución de conflictos.

### ***1.5.2 Delimitación operativa.***

Durante la ejecución del estudio no surgieron dificultades con la recolección de datos, por tanto, no hubo inconvenientes que obstaculizarán el desarrollo del proyecto.

### ***1.5.3 Delimitación geográfica.***

La investigación se llevó a cabo en el municipio de Ocaña, Norte de Santander, donde se abarcaron todas las Juntas de Acción Comunales pertenecientes al casco urbano.

### ***1.5.4 Delimitación temporal.***

El desarrollo del proyecto se realizó en un lapso de dos (2) meses luego de ser aprobado el anteproyecto por parte de los jurados.

## Capítulo 2. Marco referencial

### 2.1 Marco histórico

#### *2.1.1 Marco a nivel internacional.*

Los inicios de la resolución de conflictos surgen con el mismo origen del conflicto, es decir, desde la aparición del ser humano ante la necesidad de disipar cualquier adversidad que se antepusiera a sus intereses, no obstante, el concepto toma relevancia en el siglo XX a partir de los estudios realizados por diversos autores como Pitrim Sorokin en los 30's, Lewis Richardson, Quincy Wright y Mary Parker en los 40's quienes aportaron avances sobre su evolución en las causas de la guerra e incluso modelos matemáticos respecto al rearme y los primeros métodos alternativos para el proceso de negociación; seguidamente en los 50's Kennet Boulding en colaboración de Anatol Rapoport crean el primer centro para la investigación y la resolución de conflictos acotando aspectos de alta convergencia como: el concepto de poder, rol de los organismos internacionales y economía de la paz, así mismo, John Burton en los 60's instituye el centro de análisis de conflictos, siendo pionero en el desarrollo de talleres en relación de conflictos internacionales; ya en los 70's Gene Sharp sistematiza las acciones violentas de inspiración gandhiana, cuáquera y menonita, por otro lado el señor Paul Wher destaca por su estudio de la regulación de conflictos y la promoción del paradigma de transformación; en los 80's desde los aportes de Betty Reardon, Myriam Miedzian y de Birgitt Brock-Utne llevan a cabo la perspectiva de género en la resolución de conflictos y en los 90's se consolida el



paradigma de la “transformación de conflictos” impulsado por John Paul Lederach (Fisas, 2004).

Ya entrados al siglo XXI, para el 2002 surge en Europa el “libro verde de la Comisión sobre las modalidades alternativas de solución de conflictos en el ámbito del derecho civil y mercantil” (Miranzo, 2010).

En aras de fortalecer y escudriñar los antecedentes a nivel internacional, a continuación, se referencian algunas investigaciones concernientes al tema de resolución de conflictos en diferentes países.

Para el 2016, Eduardo Jequier en su artículo “La mediación como alternativa de solución de los conflictos empresariales en Chile. Razones y mecanismos para su regulación” lleva a cabo un análisis de las características de la mediación y las razones que exponen la tendencia de los ordenamientos jurídicos comparados e incorporados como alternativas de solución de conflictos mercantiles y civiles de carácter patrimonial en dicho país (Jequier, 2016).

Seguidamente, en el 2017 Nathalia Lescano en su tesis “Los métodos alternativos de resolución de conflictos en el mejoramiento del sistema de justicia: La perspectiva de la legislación ecuatoriana” analiza estos mecanismos (conciliación, mediación y arbitraje) en la optimización del acceso judicial y legislativo de Ecuador, mediante una revisión literaria especializada adscrita a documentos emitidos por la Organización de los Estados Americanos (OEA) (Lescano, 2017).

Finalmente, para el 2018 Gerardo Tamez, Daniela Montalvo, Oswaldo Leyva y Abraham Hernández publican el artículo “Análisis comparativo sobre los métodos alternativos para la solución de conflictos a partir de la legislación de los Estados de la República Mexicana” en el que precisamente, generan un análisis de los mecanismos para la solución de conflictos desde la inclusión legislativa de la república mexicana, a partir de las responsabilidades evocadas por la reforma constitucional del 18 de junio de 2008 para la incorporación del sistema judicial en cada uno de los estados de México (Tamez, Montalvo, Leyva y Hernández, 2018).

### ***2.1.2 Marco a nivel nacional.***

La resolución de conflictos en Colombia, empieza a tratarse con la aparición de los mecanismos de solución de conflictos para el año 1948 instituidos en el código de procedimiento laboral (Santamaría, 2000), consecutivamente, a través de las modificaciones realizadas con el decreto 2651 de 1991, se añade a la ley 105 de 1890 el método de arbitraje en el código procesal civil (Castillo, 2015), posteriormente, se empieza a hacer énfasis en estos procedimientos bajo diversas normativas que estipulan como eje transversal “la conciliación” para los fallos concernientes en temas de derecho y equidad, llegando a lo que actualmente se conoce como Métodos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC) bajo los cuales se administra la justicia colombiana desde la rama judicial, dejando de ser un proceso meramente exclusivo del estado, permitiendo a la ciudadanía resolver voluntariamente sus conflictos (Cabana y Cabrera, 2017).

Ahora, indagando en antecedentes que constaten la impartición de los MASC a nivel nacional, se halla que el (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2016) realizó

un informe técnico sobre estos métodos en el Plan Decenal del Sistema de Justicia (PDSJ), contextualizando el propósito y la importancia de su inclusión bajo un marco de apoyo en el que se establecen cinco objetivos (5) orientados a la promoción, divulgación y manipulación de los MASC como herramienta de modernización en la administración de justicia, sirviendo como garante para la resolución de conflictos y construcción de paz a toda la ciudadanía colombiana.

Posteriormente en el 2017, María de Jesús Llera en su tesis doctoral “Las formas alternativas de resolución de conflictos: Un análisis desde el ámbito de las relaciones sociales y de los principios de la administración de justicia en Colombia” analiza la manera en que se reglamentan los mecanismos de resolución de conflicto en el país, partiendo del estudio de dos aspectos: En primera instancia, desde el rol que ejerce la misma persona en autonomía de sus derechos para resolver sus conflictos o de manera particular a través de terceros que asumen la posición de conciliadores bajo la legitimidad otorgada por el mandato constitucional y, el segundo aspecto se prescribe a partir de la condición que determine el estado en función de la administración de justicia basados en lo establecido por la constitución política, sirviendo como garante de los deberes, derechos y libertades que sustenten una convivencia social pacífica (Llera, 2017).

Finalmente, para el año 2019 Marlyn Alvarado, Raiza Caicedo y Erika León en su trabajo de grado “La investigación en la Facultad de Derecho de la Universidad Cooperativa de Colombia, seccional Bucaramanga. 1998 –2018” “determinan, entre otros resultados, el robustecimiento de la línea de investigación Derecho y Política Pública sobre

los Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos” (Alvarado, Raiza y León, 2019).

### ***2.2.3 Marco a nivel local.***

Al ser un tema de poco estudio, no se hallan antecedentes del mismo, siendo este otro aspecto a resaltar del trabajo, ya que será un referente para futuras investigaciones relacionadas con el foco investigativo.

## **2.2 Marco teórico**

### ***2.2.1 Teoría del conflicto decisional.***

Esta teoría plasma que las decisiones en cada individuo marcan una diferencia en todos los aspectos en que este inmerso (social, económico, cultural, ambiental, etc.) derivando de ella consecuencias que posiblemente generará algún tipo de conflicto al ser contrarias a las de otros participantes o quizá se convierta en la solución adquirida por unanimidad, entonces, se aduce que la teoría es un manifiesto de los procesos cognitivos bajo los cuales la persona está facultada para gestionar una elección (decisión) que se traducirá en una acción erigida con un cometido específico, que desde luego tendrá un efecto futuro; por consiguiente, la teoría de la decisión pretende considerar la manera en cómo optamos por una acción en múltiples situaciones de las que se puede prever un posible resultado, que solo se reconocerá una vez se haya tomado la decisión; ahora según Herbert (1997) existen 6 pasos para tomar una buena decisión:

1) Determinar la necesidad de una decisión; 2) Identificar los criterios; 3) Identificar el proceso de los criterios; 4) Desarrollar todas las alternativas; 5) Evaluar las alternativas y; 6) Seleccionar la mejor alternativa. Tomando en cuenta, a su vez, cuatro (4) criterios: Transitividad, complicitad, simetría de las diferencias y asimetría. (Citado por Stephens, 2018)

### ***2.2.2 Teoría realista del conflicto.***

Sostiene que el conflicto surge cuando dos o más personas tienen metas incompatibles, emergiendo de esta manera diferencia entre sus intereses, partiendo de la premisa -en el momento en que alguien logre sus metas la otra persona automáticamente se verá afectada en alcance de las suyas-. En palabras similares la teoría ostenta que “el conflicto es el resultado del interés de cada individuo por conseguir trabajo, tierra, poder u otros recursos” (Jackson 1993, citado en Margalor, 2016). No obstante, estas discrepancias en la obtención de objetivos se dan por un único factor “la competencia o competitividad” forjando una lucha por concebir ideales a costa de impedir los de otros, conduciendo a un ambiente de hostilidad y perjuicio para cualquier relación intergrupala (Alma, 2019).

### ***2.2.3 Tipos de conflictos.***

Como ya se ha indicado, los conflictos subyacen de las disconformidades entre intereses o acciones incompatibles, convirtiéndose en un factor inevitable a la condición y al estado de las personas y su entorno. Sin embargo, los mismos pueden clasificarse de acuerdo a su connotación, es decir, según la forma en que se confronta.

**Tabla 1**  
*Tipos de conflictos*

<b>Conflictos Interpersonales.</b>	<b>Conflictos Intergrupales.</b>
Existe la confrontación entre dos o más personas miembros de un grupo, donde la hostilidad encubierta y la desconfianza mutua generan conflictos en las relaciones, contrariedades de percepción y riñas en la imposición de sus ideas u opiniones sobre los procesos laborales.	Se presencia con la confrontación entre grupos (áreas, departamentos, dependencias, etc.) de una misma organización, surgiendo el conflicto por diferencias de roles, perspectivas y enfrentamientos en el alcance de los objetivos y metas organizacionales.
<b>Conflictos Interorganizacionales.</b>	<b>Conflictos Internacionales.</b>
Aquí los conflictos emergen por la confrontación de competencia empresarial, es decir, entre organizaciones, concibiendo a su vez conflictos internos en la estructura y configuraciones funcionales y de procesos organizativos.	Como lo indica su nombre, se origina a partir de la confrontación entre países afectando a la comunidad internacional.

*Nota.* La tabla agrupa información sobre los tipos de conflictos según su confrontación.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos emitidos por (Guedán y Ramírez, 2005, p. 17-18).

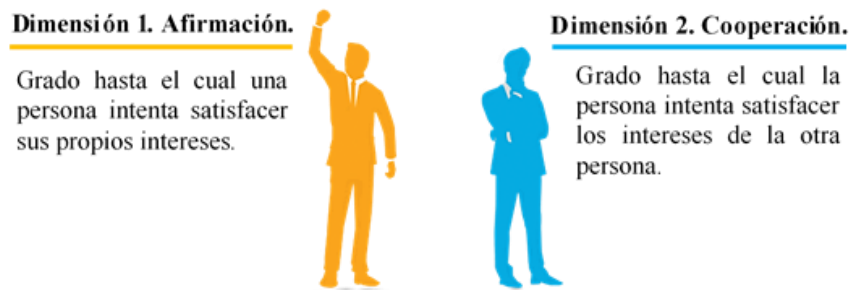
Identificar el tipo de conflicto que se aborda ayudará a dimensionar la magnitud que representa el mismo, analizando y comprendiendo su complejidad para consecutivamente idear la mejor alternativa que permita su disipación, consiguiendo compromisos que generan bienestar a nivel interno y externo, bien sea de carácter personal u organizacional, atenuando las consecuencias de un conflicto mayor con el fin de satisfacer las partes involucradas (Rodríguez, 2014).

### ***2.2.4 Estilos para la resolución de conflictos.***

Acorde a lo que plantean Thomas y Kilmann (1981), citado en Daniel (2003) el conflicto puede darse en dos situaciones (también denominadas dimensiones), en las que es posible describir la conducta que apropia la persona ante una postura de inconformidad, y que, a su vez, define rasgos del carácter mismo del individuo, reflejando el nivel de aceptación que pueda otorgar este en cualquier confrontación adversa a sus intereses (ver figura. 1).

#### **Figura 1**

*Dimensiones del comportamiento en situación de conflicto*

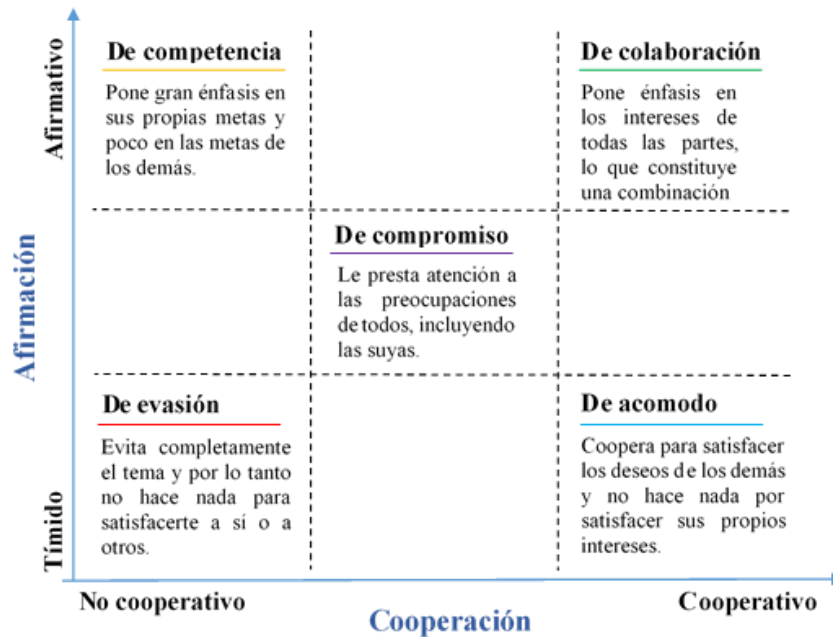


*Nota.* La figura exhibe información sobre las dimensiones del comportamiento en adoptado en situaciones de conflicto. Fuente: Elaboración propia, adaptado de (Mirabal, 2003, p. 56).

Ahora bien, a partir del encadenamiento de estas dos dimensiones de comportamiento emergen cinco estilos para la resolución de conflictos, cuyo propósito es la confrontación o gestión del problema por medio de cinco actitudes que enmarcan el accionar de la persona en situación de conflicto.

## Figura 2

*Estilos para la resolución de conflictos*



*Nota.* La figura muestra información en cuanto a los estilos de negociación adoptados a la hora de resolver un conflicto. Fuente: Elaboración propia, adaptado de (Pastor, 2014).

### 2.2.5 Métodos Alternativos para la Solución de Conflictos (MASC).

Estos métodos, considerados también mecanismos, sirven como herramienta para el manejo o gestión del conflicto, canalizado a través de tres (3) etapas que buscan llegar a un acuerdo en el que se satisfagan las diferencias que puedan existir entre las partes involucradas. En palabras de Gamboa (2000) “son atribuciones que confiere la ley a los particulares, para que, en unos claros y determinados casos, estos puedan resolver los conflictos sin la intervención directa del órgano judicial del Estado” (p. 70).



**Figura 3**  
*Mecanismos Alternativos para la Solución de Conflictos*

<b>Métodos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Negociación</b>	Es el proceso a través del cual los actores o partes involucradas llegan a un acuerdo. Se trata de un modo de resolución pacífica, manejado a través de la comunicación, que facilita el intercambio para satisfacer objetivos sin usar la violencia. Las partes involucradas negocian fundamentadas en el respeto y la consideración; los intereses corresponden a lo que dificulta la negociación; lo que las partes reclaman y lo que se busca satisfacer son las necesidades, deseos o cuestiones materiales. (Fuquen, 2003, p. 274-275)
<b>Mediación</b>	Proceso por medio del cual las partes en conflicto consideran que un tercero debe intervenir para encontrar la solución a sus diferencias. Y se recurre a un tercero cuando las partes enfrentadas creen que puede haber ruptura, cuando hay falta de confianza mutua y cuando se necesita oxígeno para presentar opciones que conduzcan a la firma de un acuerdo. (Guedán y Ramírez, 2005, p. 40)
<b>Arbitraje</b>	Cuando no existe una voluntad de acuerdo entre las partes. Es decir, no existe voluntad de renunciar a los intereses propios, ni de encontrar metas u objetivos comunes que faciliten la superación del conflicto latente, la aparición de un tercero es indispensable, entonces, el caso paso a manos de la justicia estatal, se denomina a un árbitro, quien se somete a la decisión de aquéllos, dictando un laudo arbitral, siendo obligatorio para las partes en conflicto aceptar el fallo que se determine. (Ahumada, 2002, p. 16)

*Nota.* La figura muestra información sobre los mecanismos necesarios para la solución de conflictos. Fuente: Elaboración propia, adaptado de Fuquen (2003, p. 274-275); Guedan y Ramírez (2005, p.40) y; Ahumada (2002, p.16).

### 2.3 Marco conceptual

Para dar mayor claridad al foco de estudio, se abordan cada uno de los conceptos claves que plasman el propósito del trabajo investigativo.

Análogamente, el proyecto pretende desplegar un *análisis*, el cual se traduce en un proceso de evaluación de contexto en el que se estudia los factores internos y externos que inciden en el funcionamiento organizacional e incluso en el desempeño personal Borges (2019), dejando entrever la situación actual, que en el caso específico, presentan las *Juntas de Acción Comunal (JAC)*, definiéndose éstas últimas como organizaciones cívicas sin ánimo de lucro conformadas por personas de un mismo barrio o localidad, que buscan dar soluciones a las necesidades de su comunidad (Gobernación del meta, citado en Febres, 2018).

Entonces, se exhibirá la dinámica que ejecutan las juntas comunales en el desarrollo de su *gerencia social*, que como expresan Mokate y Saavedra (2006) citados por (Ortiz, 2013), es un proceso que permite orientar acciones en pro del progreso social, garantizando la gestión de valor público a través de contribuciones que logren mitigar la pobreza y la desigualdad, generando a su vez, *participación ciudadana*, cuyo objeto es concebir desarrollo local por medio de la promoción de una democracia participativa e integrativa donde la comunidad consolide iniciativas que mejoren su entorno (Ministerio de justicia [MINJUSTICIA], 2020). No obstante, se plantea que existe poca intervención por parte del estado ante el ejercicio que han venido adelantando las JAC, desconociendo su accionar a partir de los lineamientos establecidos en los *planes de acción*, considerados como herramientas para la evaluación continua y cumplimiento de programas Pareja (2019), dificultando la consecución de *planes de mejoramiento* que no son más que un “conjunto de acciones programadas para conseguir un incremento en la calidad y el rendimiento de los resultados de una organización” (Aiteco Consultores, 2020).

Finalmente, el cometido del proyecto es considerar los conflictos organizacionales que se pueden generar en la gerencia social de las Juntas de Acciones comunales urbanas de Ocaña, permitiendo determinar los tipos y etapas o métodos del conflicto más prominentes, denominando *conflicto* como circunstancia en la que dos o más sujetos se hallan en desacuerdo o sostienen intereses, necesidades, deseos y valores incompatibles Gómez (2013). Todo lo anterior con la finalidad de dar *resolución al conflicto*, que acorde a la definición de la (Real Academia Española [RAE], 2020) alude a la acción de resolver, en este caso disipar la situación conflictual.

## 2.4 Marco legal

En este apartado, se establece toda la normatividad que fundamenta los MASC y demás leyes concernientes al regimiento de las juntas de acción comunal.

**Ley 446 de 1998. Artículo 166.** Estatuto de los mecanismos alternativos de solución de conflictos. Se faculta al Gobierno Nacional para compilar las normas aplicables a la conciliación, al arbitraje, a la amigable composición y a la conciliación en equidad, que se encuentren vigentes en esta ley, en la Ley 23 de 1991, en el Decreto 2279 de 1989 y en las demás disposiciones vigentes, sin cambiar su redacción, ni contenido, la cual será el Estatuto de los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos. (Congreso de Colombia, 1998)

**Ley 640 de 2001.** “Por la cual se modifican normas relativas a la conciliación y se dictan otras disposiciones” (Congreso de la república, 2001).

**Ley 743 de 2002.** "Por la cual se desarrolla el artículo 38 Constitución Política de Colombia en lo referente a los organismos de acción comunal" (Congreso de Colombia, 2002).

**Ley 1563 de 2012.** “Por medio de la cual se expide el Estatuto de Arbitraje Nacional e Internacional y se dictan otras disposiciones” (Congreso de la república, 2012).

**Ley 1989 de 2019.** “Por medio de la cual se modifica la Ley 743 de 2002 y se dictan otras disposiciones” (Congreso de Colombia, 2019).

**Decreto 1818 de 1998.** “Por medio del cual se expide el Estatuto de los mecanismos alternativos de solución de conflictos” (Ministerio de justicia [MINJUSTICIA], 1998).

**Decreto 890 de 2008.** “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 743 de 2002” (Presidente de la república, 2008).

**Decreto 1829 de 2013.** Reglamenta los requisitos que deben cumplir las entidades interesadas en la creación de Centros de Conciliación o Arbitraje y en la obtención de aval para impartir formación en conciliación extrajudicial en derecho; las obligaciones a cargo de los Centros; el marco tarifario para

los servicios de conciliación y arbitraje; el manejo de la información relacionada con los trámites conciliatorios; el Programa de Formación que deben cursar y aprobar los conciliadores extrajudiciales en derecho; las funciones de inspección, vigilancia y control del Ministerio de Justicia y del Derecho sobre Centros y Entidades Avaladas para impartir formación en conciliación extrajudicial en derecho; y el funcionamiento del Consejo Nacional de Conciliación y Acceso a la Justicia. (Presidente de la república, 2013)

**Resolución 1342 de 2004.** “Establece los requisitos y procedimiento para la creación de los centros de conciliación y/o arbitraje” (Ministerio de justicia [MINJUSTICIA], 2004).

## **Capítulo 3. Diseño metodológico**

### **3.1 Tipo de investigación**

El enfoque que adopta la investigación es cuantitativo, de tipo descriptivo, con el que según (Niño, 2011), es posible describir la realidad objeto de estudio, peculiaridades y rasgos distintivos de fenómenos, hechos o situaciones en un contexto para ser analizados posteriormente, permitiendo en este caso el desarrollo del análisis los conflictos organizacionales de la gerencia social en las Juntas de Acciones Comunales urbanas de Ocaña, Norte de Santander.

### **3.2 Población**

Para la conformación de la población objeto de estudio, se tomó en cuenta todas las Juntas de Acción Comunales pertenecientes al casco urbano del municipio de Ocaña, Norte de Santander.

### **3.3 Muestra**

De acuerdo a información otorgada por (Alcaldía Ocaña, 2020) existen 120 juntas comunales (urbanas), que al representar una población relativamente pequeña, se abordó su totalidad como selección de la muestra, entonces, los instrumentos para la recolección de datos fueron dirigidos a los 120 presidentes o líderes de las JAC.

### **3.4 Técnicas e instrumentos**

Para la recolección de información o datos, se tomó como técnica la encuesta, que estuvo dirigida a los 120 presidentes que lideran las juntas comunales urbanas de Ocaña, como instrumento se hizo uso del cuestionario, el cual se constituyó con una serie de preguntas cerradas encauzadas al desarrollo de un análisis que deja entrever la situación actual de las JAC urbanas de dicho municipio, determinando de esta manera los tipos y las etapas del conflicto más prominentes en el desarrollo de su gerencia social. Para el cumplimiento de objetivos fue de suma importancia la apropiación de técnicas secundarias tales como: Revisión documental y observación directa y no directa.

### **3.5 Análisis y procesamiento de la información**

Una vez, recolectada la información, por medio de las técnicas e instrumentos empleados (encuesta y cuestionario), se procedió a la tabulación de los datos adquiridos, consecutivamente se realizaron los gráficos correspondientes a las preguntas convenidas en el cuestionario, llevando a cabo un respectivo análisis descriptivo de cada una de ellos, dando cumplimiento a los objetivos de la investigación.

#### ***3.5.1 Metodología para la construcción del plan de mejoramiento.***

##### **3.5.1.1 Fase diagnóstica para el reconocimiento de oportunidades de mejora.**

La fase que permite valorar bajo el instrumento de la encuesta los tipos de conflictos, los

procedimientos o acciones no correctas de gestión y reconocimiento de debilidades y amenazas.

**3.5.1.2 Fase priorización de necesidades.** Identificación de necesidades y agrupación según el nivel de urgencia e importancia.

**3.5.1.3 Fase construcción de elementos del plan de mejoramiento.** Realización construcción del formato plan de mejoramiento bajo el agrupamiento de necesidades y acciones de solución (estrategias), definiendo elementos como: objetivos, metas, indicadores, actores involucrados, responsables y cronograma.



## Capítulo 4. Presentación de resultados

Una vez obtenidos los hallazgos, tras la aplicación del instrumento de recolección de datos (encuesta) fue posible analizar los conflictos organizacionales de la gerencia social en las 120 Juntas de Acciones Comunales urbanas de Ocaña, conociendo así su situación actual, los tipos y etapas del conflicto más prominentes en su gestión, generándose consecutivamente un plan de mejoramiento para una posible resolución de conflictos.

### 4.1 Situación actual de las JAC urbanas del municipio de Ocaña de acuerdo a los planes de acción

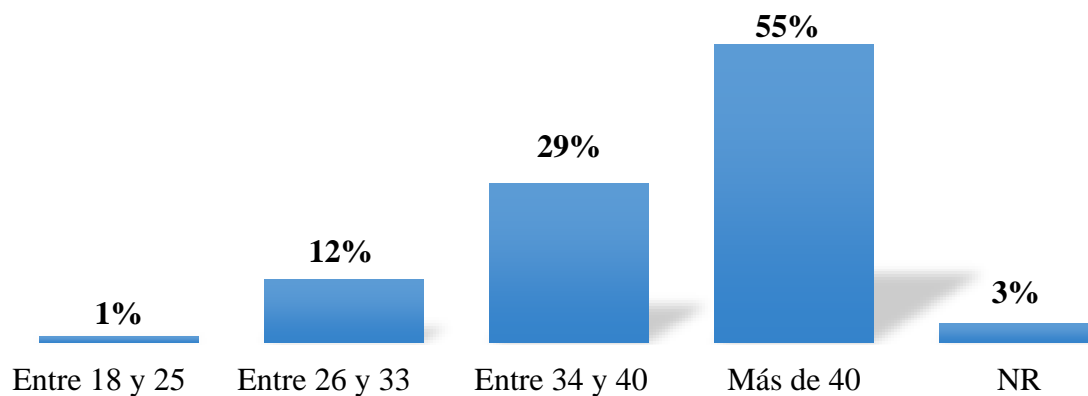
En este apartado, se evidencia múltiples aspectos respecto a las actividades y funciones que se vienen desarrollando en las JAC urbanas de Ocaña, además de algunas características como el sexo, la edad, participación de los presidentes de las juntas, entre otras, que dejan entrever el panorama actual que vivencia la gerencia social de estas organizaciones.

**Figura 4**  
*Género*



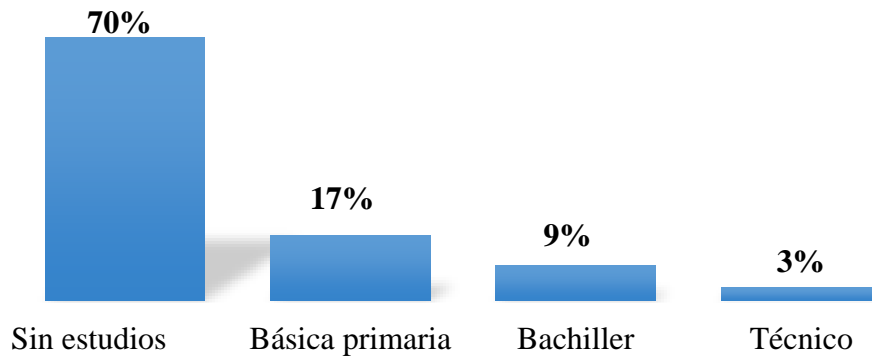
Como es posible observar en la figura 4, el 65% de la población conformada por los presidentes de la JAC urbanas de Ocaña, es masculino, en contraste al 35% restante que es femenino; personas que sin importar la distinción de su sexo han asumido una actuación de liderazgo que busca impulsar el progreso de los territorios en defensa de cada una de las comunidades a las que representan.

**Figura 5**  
*Edad*



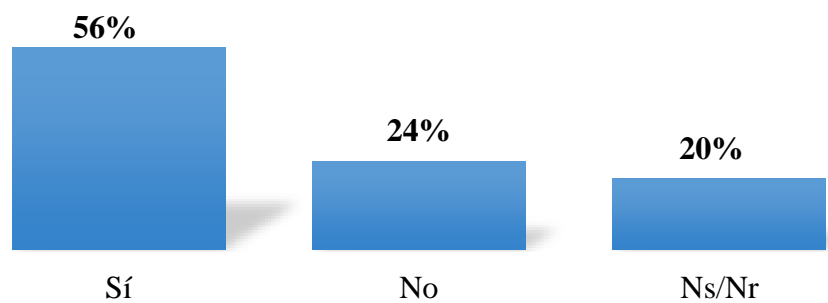
Tomando en cuenta los datos percibidos en la figura 5, se visibiliza que más del cincuenta por ciento (55%) de los presidentes de las JAC urbanas de Ocaña, sostienen una edad mayor a los 40 años, seguidamente, un 29% se halla entre los 34 y 40 años de edad; un 12% comprende edades entre los 26 y 33 años; un 3% omite respuesta (no sabe/no responde), y solo un 1% oscila entre los 18 y 25 años de edad. Lo anterior, evidencia que por lo general son personas adultas quienes se apropian de estos roles y procesos de representación comunal, quienes sirven de porta voz para exigir los derechos de las comunidades ante los demás entes gubernamentales.

**Figura 6**  
*Nivel educativo*



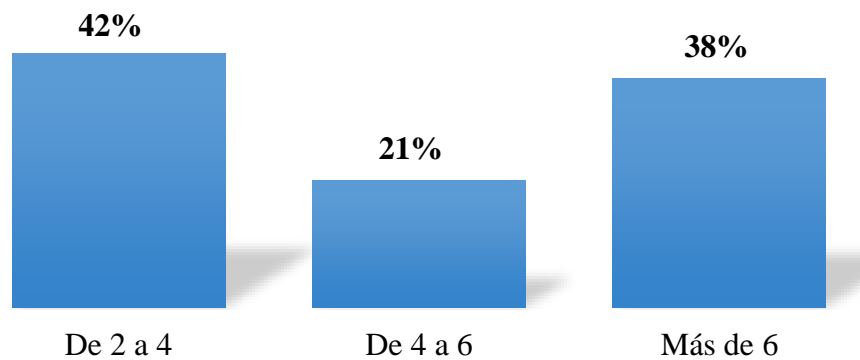
A partir de los datos arrojados por el instrumento, se obtiene que el 70% de los presidentes de las JAC urbanas de Ocaña no cuentan con algún nivel de formación académica; un 17% cuenta con una básica primaria; el 9% mantiene un grado bachiller y solo un 3% logra un técnico. No obstante, el nivel educativo no ha sido impedimento para que estos líderes sean hoy día grandes guías y conocedores de la situación de los territorios, siendo claves, no solo para el reconocimiento de los conflictos, sino, gestionando su resolución.

**Figura 7**  
*Enunciación-reelección presidencial de las JAC*



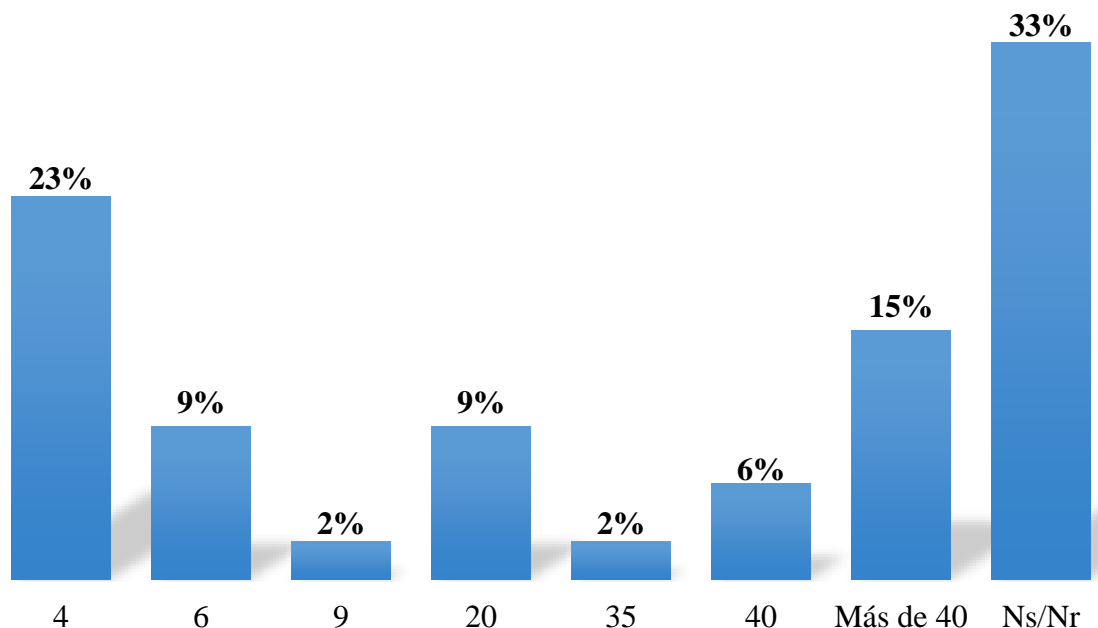
Conforme a los resultados adquiridos con la encuesta, en la figura 7, se aprecia que la mayoría de los presidentes de las JAC urbanas de Ocaña, han sido reelectos para la continuidad de los procesos comunales en territorios, manifestando que muy rara vez alguien decide tomar el liderazgo y el resto de la comunidad opta por seguir confiando en los procesos que se han ejecutado, contrario, a un 24% que indican no continuar con su gestión como presidente más de un periodo dado al demandante ejercicio que requiere el cargo; y finalmente, un 20% omite su respuesta (Ns/Nr).

**Figura 8**  
*Número de periodos reelectos*



De acuerdo a los datos previstos en el análisis anterior, donde se deja entrever que el 56% de los presidentes de la JAC urbanas de Ocaña han sido reelectos; en la figura 8, se detalla el número de periodos ocupados por dichos líderes, contemplándose que el 42% ha sido elegido de 2 a 4 veces; un 21% ha continuado durante 4 a 6 periodos y finalmente el 38% sostiene haber estado como presidente comunal más de 6 ciclos.

**Figura 9**  
Años de constitución de las JAC



Según el compendio estadístico ilustrado en la figura 9, se determina que el 23% de las JAC urbanas de Ocaña tienen 4 años de estar constituidas; un 15% cuenta con más de 40 años; bajo una misma preponderancia del 9% se visibilizan juntas de 6 hasta 20 años; solo un 6% están establecidas hace 40 años, y en un porcentaje igual del 2% se hallan juntas de 9 a 35 años de estar instauradas; el 33% restante omitió respuesta (Ns/Nr). Lo descrito, permite ver que hay buen lapso de trayectoria por estas organizaciones, que gracias a su ejercicio es posible develar el contexto social que presentan las comunidades locales.

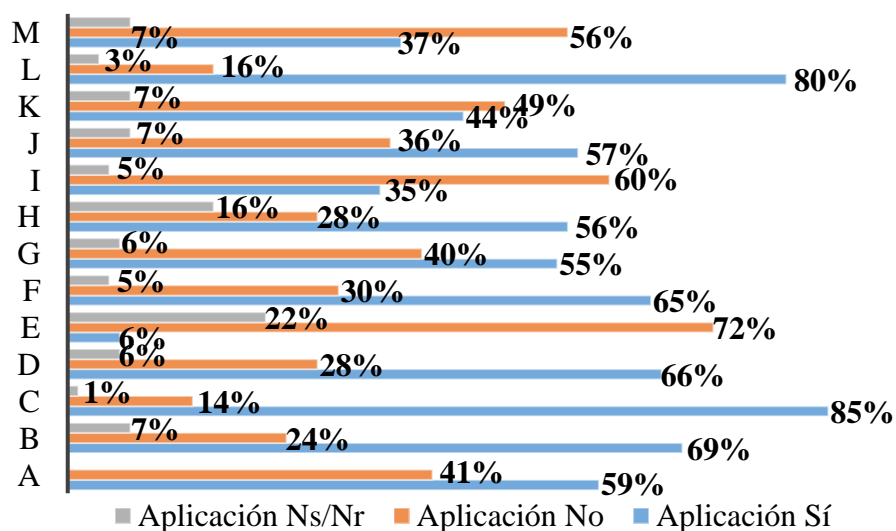
**Tabla 2**  
*Regímenes según plan de acción (codificación)*

Variable	Codificación
Asistencia de los miembros a las reuniones.	A
Establecimiento de tareas a corto, mediano y largo plazo.	B
Cumplimiento de los acuerdos establecidos de la JAC.	C
Formulación de proyectos.	D
Reciben cursos financieros, administrativos, gerenciales, etc.	E
Se mantiene informado a los miembros de la JAC y a la comunidad sobre las acciones a realizar.	F
Existe participación activa de la comunidad en las distintas actividades que ejecuta la JAC.	G
Se cuenta con un sitio de encuentro, operación o funcionamiento para las actividades que desarrolla la JAC.	H
Articulación con otras JAC o entidades que contribuya a la ejecución de proyectos.	I
Participación de jóvenes y mujeres cabeza de familia en las actividades de la JAC.	J
Apropiación de proyectos por los habitantes del barrio	K
Existe un progreso en el barrio	L
Existen aportes financieros, logísticos y educativos	M

*Nota.* La tabla muestra la descripción de la variable con su codificación para el análisis respecto a los aspectos o regímenes según plan de acción de las JAC urbanas de Ocaña.

Fuente: Autora del proyecto.

**Figura 10**  
*Cumplimiento regímenes según plan de acción de las JAC*



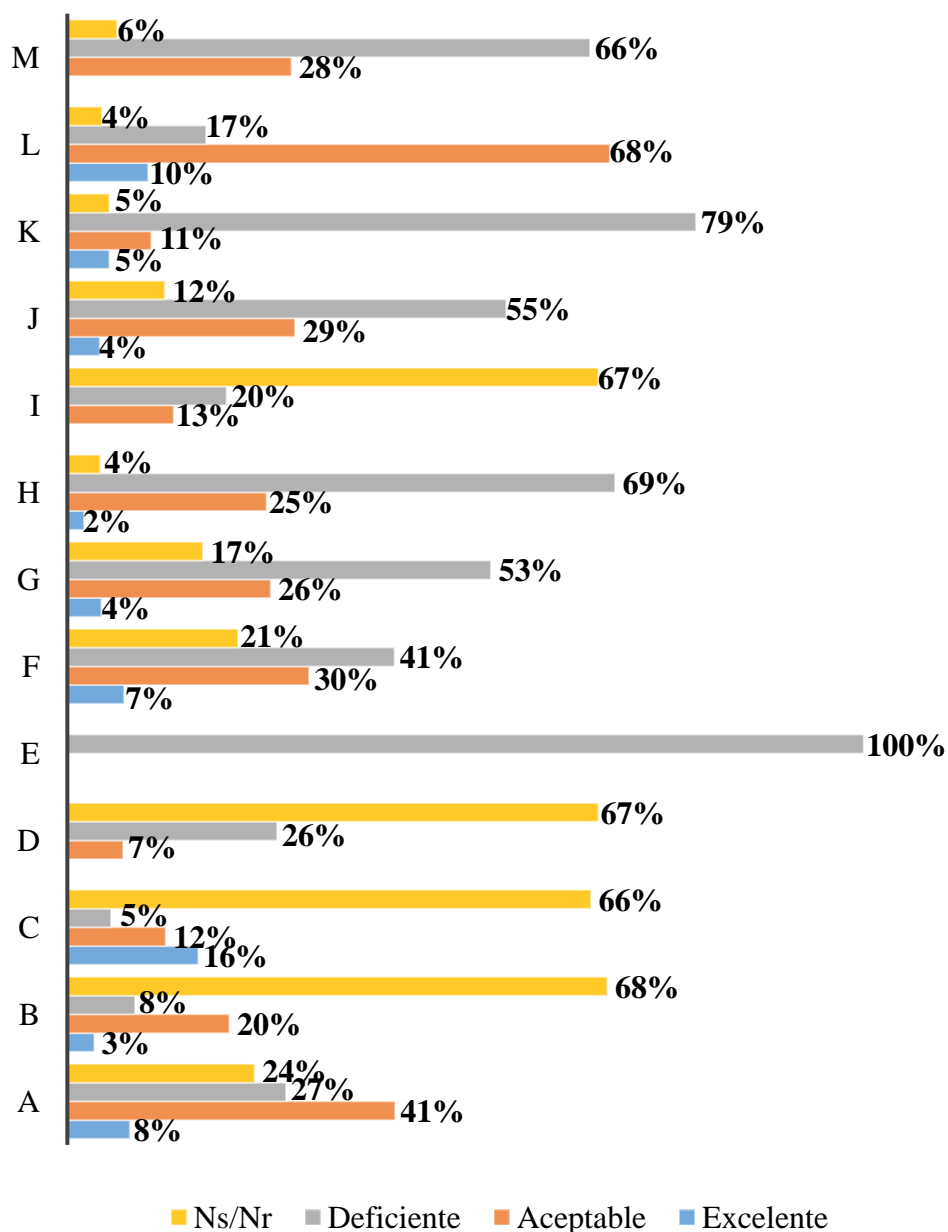
Al momento de dar cumplimientos a los distintos aspectos que se ejecutan dentro de las JAC urbanas de Ocaña, de acuerdo, a los datos evidenciados en la figura 10, se observa que hay prioridad en el cumplimiento de los acuerdos establecidos por estos entes (85%), así mismo, existe un progreso en el barrio (80%), que permite corroborar el buen establecimiento de tareas a corto, mediano y largo plazo que manifiestan aplicar el 69% de los presidentes de las JAC.

Por otra parte, el 66% afirma efectuar formulación de proyectos, aunado al 65% que indican mantener informado a los miembros de las juntas y a la comunidad sobre las acciones a realizar, generan un gran ejercicio comunal. Consecutivamente, se evidencia que en más del 50% hay una gran participación no solo en asistencia de los miembros a las reuniones, sino que existe involucramiento de jóvenes, mujeres cabeza de familia y comunidad en general de las distintas actividades que ejecutan las JAC, contando con un sitio de encuentro, operación o funcionamiento para su desarrollo.

No obstante, en contraste a lo descrito, se determina que no hay recibimiento de cursos financieros, administrativos y gerenciales (72%), de hecho, un 60% indica la inexistencia de entidades que contribuyan a la ejecución de proyectos y una nula articulación con otras JAC, finalmente un 56% exterioriza la falta de aportes financieros, logísticos y educativos, lo cual dificulta la implementación de nuevos planes y diferentes actividades, ocasionando, según aluden un 49% la poca apropiación de proyectos por los habitantes del barrio.

**Figura 11**

*Evaluación de los procesos de la población que si aplica el cumplimiento de regímenes según plan de acción de las JAC*



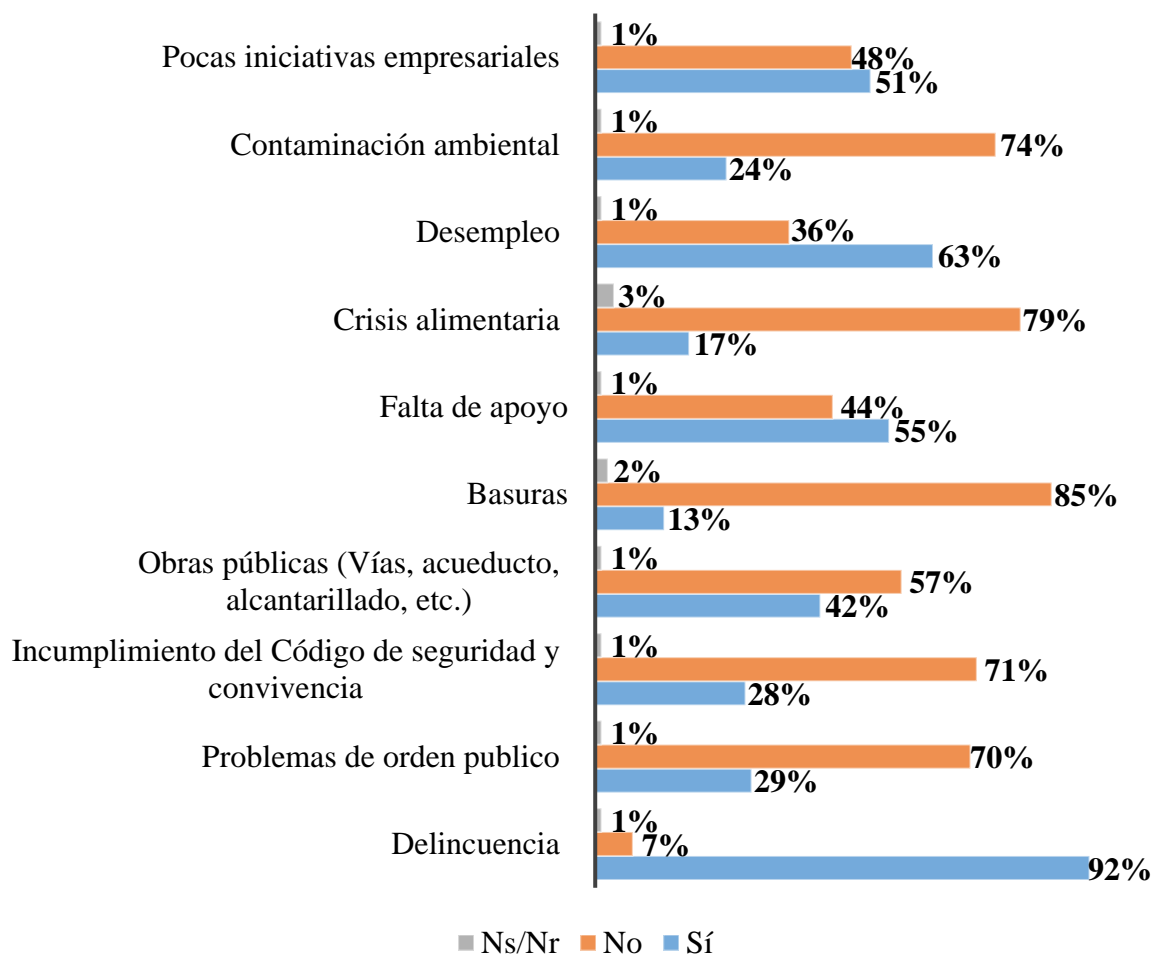
Considerando la población de los presidentes de las JAC urbanas de Ocaña, que aplica los múltiples aspectos de los regímenes según plan de acción, la figura 11, devala, que hay una evaluación deficiente, pues son muchos los procesos que no obtienen una



correcta gestión tal como la falta de cursos financieros, administrativos, gerenciales, etc., (100%), lo cual repercute en la formación no solo de las juntas, sino de la comunidad que desea ser parte, generando desinterés o poca apropiación de proyectos por los habitantes del barrio (79%), siendo nulos todos los esfuerzos por mantener los territorios activos, que ligado a la mala comisión de aportes financieros, logísticos y educativos (66%), deja entre ver un panorama desalentador, lo que ocasiona, según más del 50% de los presidentes una baja participación de jóvenes, mujeres cabeza de familia y comunidad en general en las actividades de la JAC.

Sin embargo, se vislumbran dos aspectos que connotan una evaluación aceptable y es la notoriedad de progreso en el barrio (68%) que pese a las dificultades en las que se ven los líderes para lograr beneficios y continuar su labor comunal, es posible lograr avances significativos y positivos para cada una de las localidades que, desde luego, es gracias a su constante trabajo que se evidencia con la asistencia de los miembros a las reuniones (41%), donde se planean las acciones a ejecutar y las distintas problemáticas que se deben afrontar. Finalmente, es visible una gran preocupación y es el alto porcentaje (Ns/Nr) de líderes que desconocen o no se toman la tarea de hacer una evaluación de su dirección, pues es imprescindible para cualquier organización mantener un control y monitoreo que permita evidenciar las falencias en que se pueden mejorar o en su defecto fortalecer y optimizar los buenos procesos gerenciales.

**Figura 12**  
*Problemas presenciados en las comunidades*

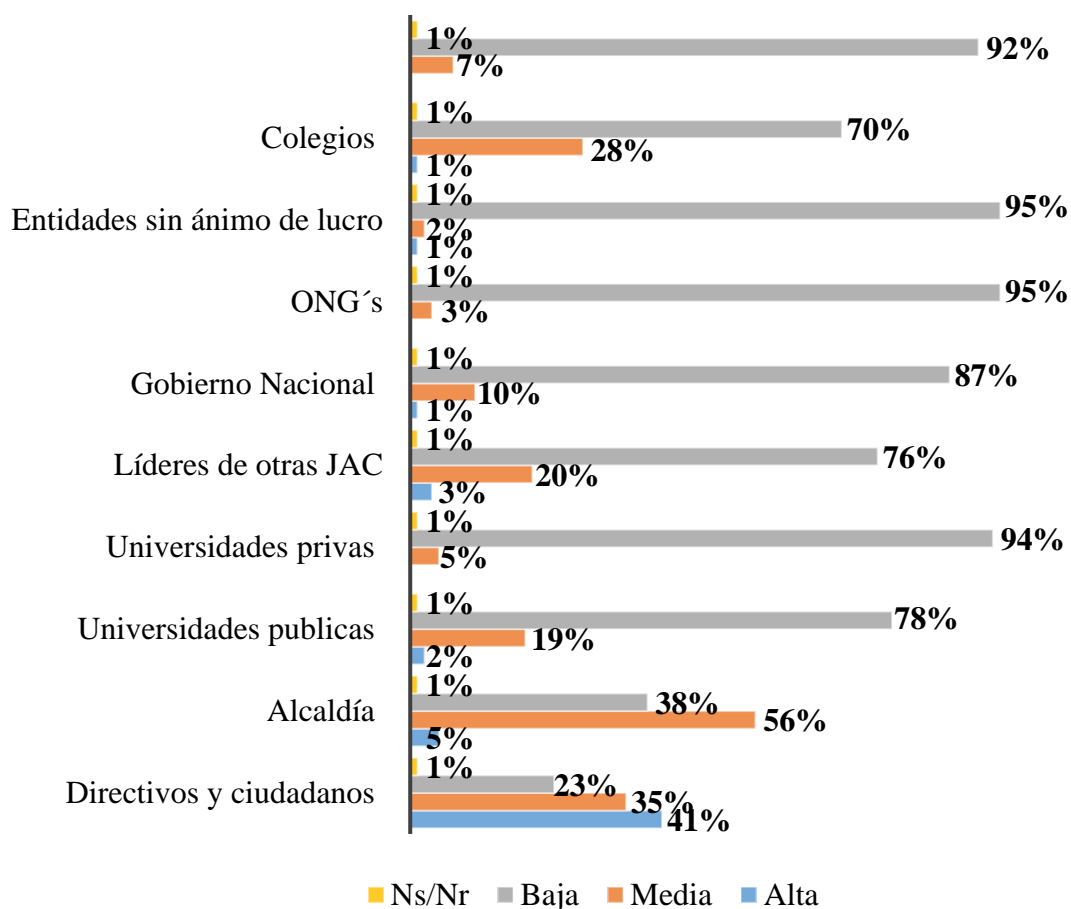


En consonancia a los datos ilustrados en la figura 12, se precisa que las principales problemáticas que acaecen las comunidades urbanas de Ocaña en su gran mayoría (92%) se debe a asuntos de delincuencia, cuestión desencadenada por temas de ausencia del estado, pobreza o falta de recursos económicos y desempleo, factores que incluso son consolidados como problemas trascendentales, pues así lo manifiestan un 63% que adjudican la insuficiencia de empleo como una dificultad latente en los territorios, seguidamente, un 55% indica que la carencia de apoyo impide una buena gerencia y aplicación de nuevos

proyectos, muy acorde al 51% que alude como un obstáculo las pocas iniciativas empresariales.

**Figura 13**

*Apoyo de los grupos de interés a la JAC*



Como se ha evidenciado en apartados anteriores y se confirma con los resultados de la figura 13, hay un bajo apoyo por parte de otros grupos de interés que son claves para fortalecer los distintos procesos que se convergen dentro de las JAC urbanas de Ocaña, de hecho, solo es visible un alto acompañamiento de los mismos directivos y ciudadanos pertenecientes a las localidades (41%) y una mediana ayuda de entes como la alcaldía

municipal (56%), siendo necesario un llamado y avistamiento a todos los organismos involucrados a coadyuvar a mejorar la relación entre las juntas y grupos de interés para lograr satisfacer las demandas de las comunidades y desde luego consolidar un impacto real del desarrollo local.

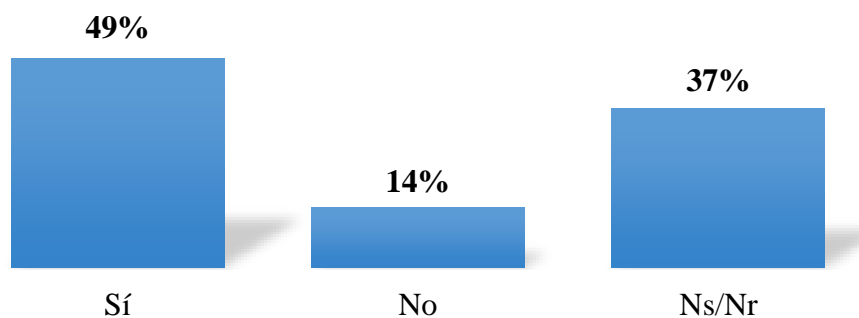
## 4.2 Determinación de los tipos de conflictos existentes en las Juntas de Acción

### Comunales Urbanas de Ocaña

Para la determinación de los tipos de conflicto fue necesario apoyarse del marco teórico, de manera que se conceptualizara las diferentes características propias de los procesos conflictuales, y a partir de allí, generar una enunciación que confirmase la existencia de conflictos y desde luego la identificación de su tipología dentro de las JAC urbanas de Ocaña.

#### Figura 14

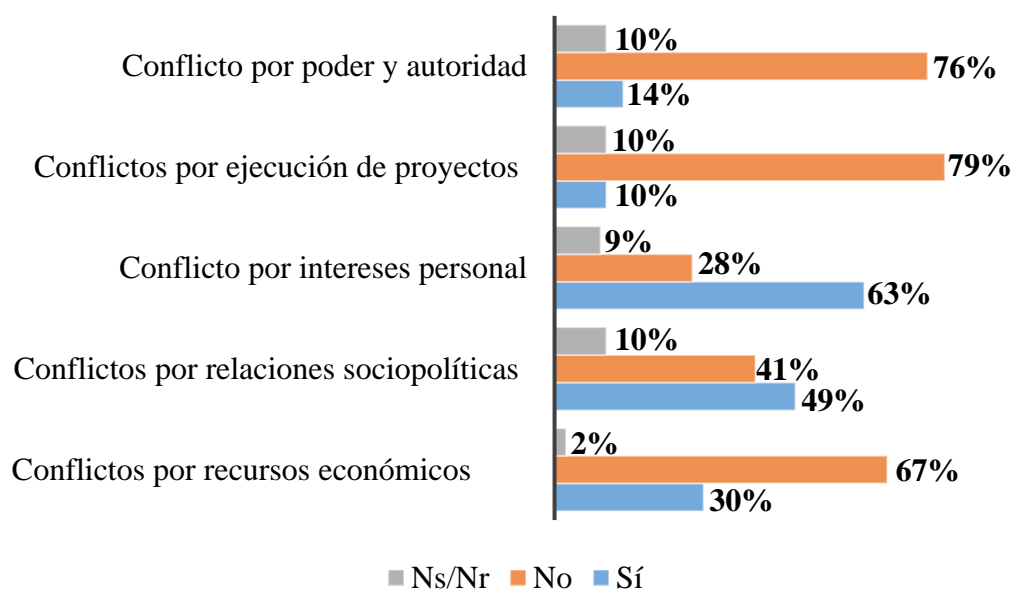
*Existencia de conflictos en las JAC*



De acuerdo a los compendios estadísticos evidenciados en la figura 14. se visibiliza que en la mayoría de las JAC urbanas de Ocaña se percibe la existencia de conflictos, pues

así lo indica un 49% de los presidentes a su cargo, aduciendo que se dan por la discrepancia de intereses para con otros miembros de las juntas; por otro lado, un 14% indica no figurar u observar algún tipo conflicto y que hasta la fecha hay un buen clima organizacional, finalmente, un 37% omite respuesta (Ns/Nr).

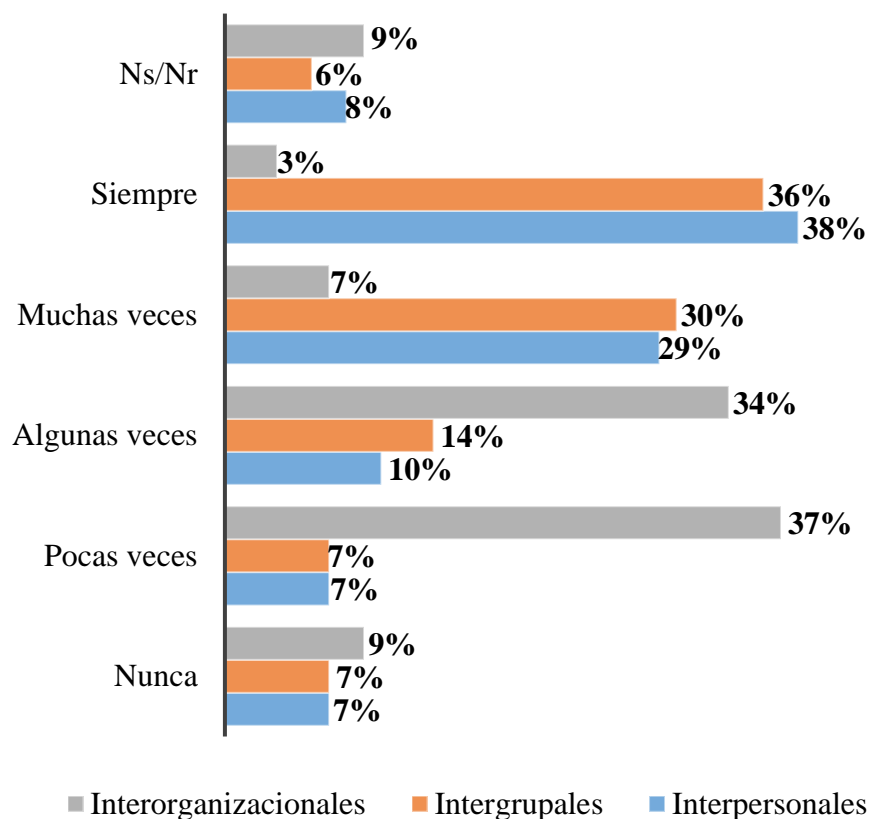
**Figura 15**  
*Causalidad del conflicto*



Tomando en cuenta que el conflicto es un factor inevitable y su presencia no distingue de espacio y tiempo, es común que surjan infinidad de inconvenientes dentro de las organizaciones que impidan el buen direccionamiento por diferentes causas que pueden ser de orden externo o interno, caso que se observa en las JAC urbanas de Ocaña y que conforme a un 63% de los presidentes de estas juntas, adjudican que se debe a conflictos por intereses personales, de hecho, un 49% menciona que son también dados por relaciones sociopolíticas, deduciéndose que todo se conglera en un aspecto de problema

interpersonal, ocasionado por diferencias funcionales e incluso de roles arraigados al contexto por conveniencia de terceros que pueden incidir en la gestión de estos entes.

**Figura 16**  
*Tipos de conflictos en las JAC*



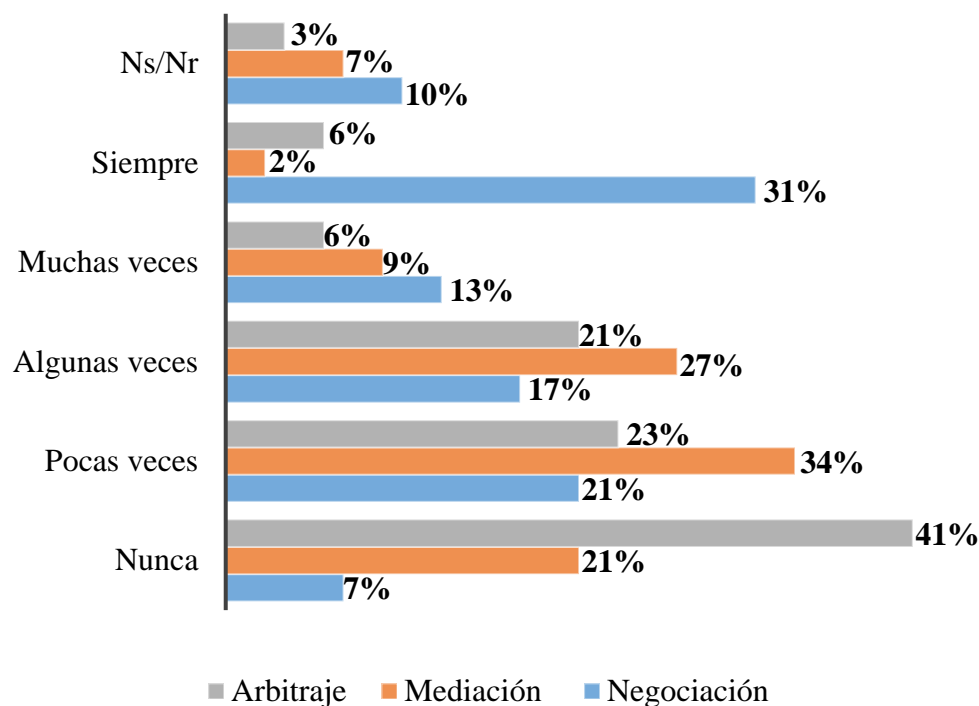
Lograr un compromiso de cambio que alcance la satisfacción de los distintos factores socioeconómicos en las instituciones requiere de un alto esfuerzo, no solo social, sino de eficiencia gerencial, la cual muchas veces puede verse obstaculizada por conflictos en los ámbitos, además de los elementos mencionados: social y económico, por aspectos culturales y políticos que generan situaciones adversas que estancan cualquier gestión, cuestión que en las JAC urbanas de Ocaña se evidencia por medio de la causalidad de los

conflictos y que se corrobora al determinar que en su mayoría (38%) siempre confrontan situaciones conflictuales de tipo interpersonal y en un 36% conflictos intergrupales, que según citan (Guedán y Ramírez, 2005), se dan, en primer término, por desacuerdos en puntos de vista, ideas u opiniones acerca de los procesos, y en segundo, por contrariedades subyacentes en el trato de relaciones e intervención en el trazo de objetivos, lo cual resulta verídico, pues los presidentes de las juntas comunales manifiestan que su labor se ve truncada por inconformidades en su práctica comunal, que a su vez es irrumpida por intereses de terceros que por lo general están ligados a relaciones sociopolíticas y que influyen de manera negativa en el logro de sus objetivos.

#### **4.3 Identificación de las etapas del conflicto más prominentes en las Juntas de Acción Comunales Urbanas de Ocaña**

Tras conocer la existencia de conflictos en las JAC urbanas de Ocaña y el tipo de conflictos que afrontan, se procede a la identificación de su etapa, la cual se divisa tomando en cuenta la postura que toman los presidentes de las juntas al momento de hacer frente a un conflicto y que se vislumbra a continuación.

**Figura 17**  
*Etapa del conflicto en las JAC*



Quando surgen conflictos, el planteamiento o formulación de una estrategia para su resolución debe ser inmediata, sin embargo, esta propende de la postura que tome el ente en sí, la cual es posible establecer por etapas según corresponda su situación, en consonancia a ello, se identifica que las JAC urbanas de Ocaña (31%) siempre están en un proceso de negociación, demostrando su disposición ante cualquier mecanismo que les permita direccionar sus labores sin necesidad de llegar a confortamientos de discordia, aun cuando se presentan discrepancias funcionales e irrupciones interpersonales, que desde luego, significan un desafío para su gestión, la cual tratan de conllevar retomando el control de sus acciones encauzadas en la labor comunal que hasta el día hoy mantienen y con la que se ha logrado un desarrollo local.



#### **4.4 Proposición de un plan de mejoramiento para la resolución de conflictos en las Juntas de Acción Comunales Urbanas de Ocaña**

##### ***4.4.1 Presentación plan de mejoramiento.***

Obtenidos los resultados a través de la técnica de la encuesta y de la apropiación de secundarias tales como: Revisión documental y observación directa y no directa, se procede a realizar la propuesta que tiene como finalidad, mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de las juntas de acción comunal de Ocaña y los integrantes de las comunidades (barrios), que se ven afectados por los conflictos que se suscitan desde las JAC.

La información obtenida con la encuesta permitió rescatar el sentir, opinión, experiencia, actitud, creencia y pensamientos con respecto a la resolución de conflictos por parte de los líderes comunales. La propuesta se encuentra encaminada a realizar un plan de acción que permita mejorar cada una de las etapas de conflicto que los representantes de las JAC han manifestado tener mayor dificultad para la resolución de problemas a la hora de ejercer su rol como líder, los cuales se busca subsanar a través de actividades que permitan mejorar las relaciones interpersonales tanto con los miembros de las juntas como con la comunidad de cada sector (barrio).

##### ***4.4.2 Justificación plan de mejoramiento.***

Los conflictos suelen ser asumidos de manera cotidiana en el quehacer diario de las personas, pues es algo natural que se presenten desacuerdos entre dos o más individuos,

rivalidades que suelen ser originadas por diferencias en la forma como se perciben y deben ser abordadas ciertas situaciones.

En este marco de ideas, el presente plan de mejoramiento tiene como finalidad mitigar los conflictos organizacionales que se suscitan en las juntas de acción comunal urbanas del municipio de Ocaña que afectan la eficiencia en el direccionamiento de sus labores, cuestión que suele generar enfrentamientos entre los miembros, siendo un detonante para el fracaso de los proyectos y/o actividades que se gestan desde el interior de las JAC, ya que el impacto puede ser tan grande que afecta el correcto funcionamiento de las mismas e ir en declive sin ser consciente de ello.

En esta medida, una buena gestión para la resolución de conflictos, ayudará a fortalecer las relaciones interpersonales y el buen direccionamiento de los procesos, por consiguiente, el plan servirá de guía para atenuar las discrepancias, ya que en ocasiones no se cuenta con la capacidad para enfrentar sagazmente escenarios conflictivos.

#### **4.4.2.1 Fase diagnóstica para el reconocimiento de oportunidades de mejora.**

En esta fase se logró valorar los tipos de conflictos, los procedimientos o acciones no correctas de gestión y reconocimiento de debilidades y amenazas con el cumplimiento de los objetivos anteriores.

**4.4.2.2 Fase priorización de necesidades.** Se detalla la identificación de necesidades y agrupación según el nivel de urgencia e importancia.

**Tabla 3**  
*Identificación de necesidades*

Necesidades	Estrategias	Urgencia
No hay una estructura estándar clara de capacitación	<i>Realizar un plan de capacitación</i>	Alta
Actividades limitadas de aprendizaje y motivación laboral	<i>Generar espacios con actividades lúdicas, recreativas y de esparcimiento</i>	Media
Debilidades en los procesos de comunicación.	<i>Capacitar en habilidades comunicacionales</i>	Media
Poco fomento del trabajo en equipo.	<i>Desarrollar espacios de participación</i>	Media
Baja articulación interinstitucional respecto al aprendizaje organizacional.	<i>Realizar charlas para desarrollar estrategias de comunicación asertiva y escucha activa</i>	Media
No hay un sistema de gestión frente a los PQRSDF.	<i>Crear mecanismos de quejas formales</i>	Alta

*Nota.* La tabla agrupa información sobre las necesidades identificadas en las JAC urbanas de Ocaña y su agrupación según el nivel de urgencia. Fuente: Autora del proyecto, a partir de información otorgada por los presidentes de las JAC urbanas de Ocaña.

#### **4.4.2.3 Fase construcción de elementos del plan de mejoramiento. A**

continuación, se presenta la construcción del formato plan de mejoramiento bajo el agrupamiento de necesidades y acciones de solución (estrategias), definiendo elementos como: objetivos, metas, indicadores, actores involucrados, responsables y cronograma.

**Tabla 4**

*Plan de mejoramiento propuesto a las juntas de acción comunal urbanas de Ocaña*

<i>Estrategia</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Recursos</i>	<i>Responsable</i>	<i>Observaciones</i>
<p><b>Objetivo general</b> Mejorar la resolución de conflictos al interior de las juntas de acción comunal urbanas de Ocaña.</p> <p><b>Tiempo</b> Un año</p> <p><b>Población beneficiada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes comunales del sector urbano de Ocaña.</li> <li>• Miembros de las juntas de acción comunal.</li> <li>• Comunidades de la parte urbana de Ocaña.</li> </ul> <p><b>Tiempo de cumplimiento del plan de mejoramiento</b> <b>Fecha de inicio:</b> 01 de enero de 2022 <b>Fecha de cierre:</b> 01 de enero de 2023</p>							
<i>Realizar un plan de capacitación</i>	<i>Fortalecer las competencias de liderazgo en los comunales</i>	<i># Capacitados/ Total capacitados</i>	<i>100%</i>	<i>1 año</i>	<i>Conferencista Equipos de oficina Recursos técnicos y tecnológico</i>	<i>Presidente de JAC</i>	<i>El líder comunal debe solicitar apoyo en instituciones de educación superior como el SENA y la Universidad.</i>
<i>Generar espacios con actividades lúdicas, recreativas y de esparcimiento</i>	<i>Mejorar las relaciones interpersonales</i>	<i>#Encuentros realizados/ #Total de encuentros planeados # de actividades lúdicas - recreativas</i>	<i>100%</i>	<i>1 año</i>	<i>Refrigerios</i>	<i>Presidente de JAC</i>	<i>Los espacios deben realizarse los fines de semana</i>

<i>Capacitar en habilidades comunicacionales</i>	<i>Fortalecer la comunicación entre los miembros de la junta y la comunidad.</i>	<i># Capacitados/ Total capacitados</i>	<i>100%</i>	<i>1 año</i>	<i>Conferencista Equipos de oficina Recursos técnicos y tecnológico</i>	<i>Presidente de JAC</i>	<i>El líder comunal debe solicitar apoyo en instituciones de educación superior como el SENA y la Universidad.</i>
<i>Desarrollar espacios de participación</i>	<i>Promover el trabajo en equipo en los demás miembros de la junta.</i>	<i>#Encuentros realizados/ #Total de encuentros planeados</i>	<i>100%</i>	<i>1 año</i>	<i>Equipos de oficina Recursos técnicos</i>	<i>Presidente de JAC</i>	
<i>Realizar charlas para desarrollar estrategias de comunicación asertiva y escucha activa</i>	<i>Controlar las conductas y pensamientos de los integrantes de la JAC, facilitando las relaciones con los demás.</i>	<i>#Charlas realizadas/ #Total de charlas planeadas</i>	<i>100%</i>	<i>1 año</i>	<i>Conferencista Equipos de oficina Recursos técnicos y tecnológico</i>	<i>Presidente de JAC</i>	<i>El líder comunal debe solicitar apoyo en instituciones de educación superior como el SENA y la Universidad.</i>
<i>Crear mecanismos de quejas formales</i>	<i>Generar espacios de reflexión sobre la resolución de conflictos organizacionales</i>	<i>#Encuentros realizados/ #Total de encuentros planeados</i>	<i>100%</i>	<i>1 año</i>	<i>Equipos de oficina Recursos técnicos</i>	<i>Presidente de JAC</i>	

<sup>1</sup>Nota. La tabla contiene información sobre el plan de mejoramiento propuesto a los líderes comunales del sector urbano de Ocaña.

Fuente: Autora del proyecto.

<sup>1</sup> “Tabla 4 Plan de mejoramiento propuesto a las juntas de acción comunal urbanas de Ocaña” “continuación”

## Capítulo 5. Conclusiones

Dentro de los hallazgos obtenidos con los resultados de la investigación, se devela que el 65% de la población conformada por los presidentes de las JAC urbanas de Ocaña, es masculino, así mismo, se entrevistó que más del 50% de estos líderes ostentan una edad mayor a los 40 años, determinándose así, que hay una baja participación de mujeres y jóvenes en estas instituciones; también, se obtuvo que el 70% de los representantes comunales no cuentan con algún nivel de formación académico, lo que significa una desventaja en el fortalecimiento y aprehensión de actitudes y aptitudes de liderazgo, fundamentales para realizar acciones que mejoren su gerencia social; en otros aspectos, se visibiliza que la mayoría de los presidentes de las JAC han sido reelectos en por lo menos un lapso de 2 a 4 periodos. Dato importante, derivado del estudio y dolencia de estos gestores es el escaso apoyo que reciben de entes gubernamentales, dificultando el correcto ejercicio de su labor, precisándose a la ausencia de estado como una problemática principal, la cual desencadena panoramas de delincuencia, desempleo y bajo nivel de iniciativas emprendedoras en las comunidades ocañeras.

Por otra parte, a partir de los trámites y funciones sociales realizadas por las JAC urbanas de Ocaña, acorde a los regímenes señalados en sus planes de acción, se vislumbra que hay prioridad en el cumplimiento de los acuerdos establecidos por estos entes, aplicando tareas a corto, mediano y largo plazo, desde donde manifiestan, pese a sus dificultades, evidenciar progreso en sus localidades a través de proyectos en los que buscan involucrar a todos los miembros de las comunidades (jóvenes, mujeres cabeza de familia y

comunidad en general), no obstante, se hace hincapié en la necesidad de apropiarse de los programas gestionados para mantener los territorios activos, haciendo un llamado de participación a los integrantes de cada comuna y especial énfasis a organizaciones estatales para que generen aportes de los distintos recursos requeridos para la continuidad de los planes.

Como es común en cualquier organización o incluso entre personas, la existencia de conflictos no exime de espacio y tiempo, caso que particularmente presencian las JAC urbanas de Ocaña, afirmando la suscitación de situaciones conflictuales que en su mayoría son dadas por la discrepancia de intereses, dicho lo descrito, y conforme a lo indicado por los presidentes comunales, la principal causa de percances se adjudica a la diferencia de beneficios personales, los cuales están estrechamente relacionados con vínculos sociopolíticos, que de acuerdo a los resultados, se identifica que estas organizaciones acaecen tipos de conflictos interpersonales e intergrupales. Sin embargo, se halla que se encuentran en una etapa o proceso de negociación, definiendo una postura de cooperación ante cualquier mecanismo que facilite el buen direccionamiento de sus labores.

Finalmente, con base a los múltiples aspectos detectados en la gerencia social de las JAC urbanas de Ocaña, el trabajo contempla un plan de mejoramiento encauzado al robustecimiento de las relaciones interpersonales afectadas por los conflictos que abordan, dictaminándose una serie de estrategias que buscan reforzar las competencias de liderazgo y comunicación entre los miembros de la junta y la comunidad, promoviendo el trabajo en equipo, además de generar espacios de reflexión sobre la resolución de conflictos organizacionales.

## Capítulo 6. Recomendaciones

Tomando en cuenta la baja participación de jóvenes y mujeres cabeza de familia, se realiza un llamado a las comunidades para que se vinculen y hagan parte de los diferentes procesos y proyectos que se desarrollan desde las JAC en pro del beneficio de todos (barrio), asimismo, a la promoción de procesos de capacitación para fortalecer el liderazgo comunitario y por ende su gerencia social.

Para lograr mantener un buen funcionamiento en las juntas de acción comunal urbanas de Ocaña, es necesario de un apoyo permanente por parte de los entes gubernamentales para la construcción de iniciativas emprendedoras, apropiación de programas, reducir el desempleo y la delincuencia en los diferentes sectores. Por otro lado, es importante que desde las JAC se trabaje en la construcción de acciones estratégicas que permitan a los miembros de las instituciones controlar las conductas y pensamientos para contar con una comunicación asertiva y escucha activa evitando así conflictos interpersonales e intergrupales.

Finalmente, se construye un plan de mejoramiento encaminado a mejorar la resolución de conflictos en las JAC urbanas del municipio de Ocaña, por consiguiente, se extiende la invitación a los líderes comunales a apropiarse cada una de estas estrategias las cuales buscan aportar en el correcto direccionamiento y desarrollo continuo de las mismas.



## Referencias

- Ahumada, L. (2002). Conflicto, negociación, mediación y arbitraje: Un acercamiento desde el ámbito laboral. *Revista Psicoperspectiva*, 8-20. Recuperado el 2020, de [https://www.researchgate.net/publication/26850523\\_Conflicto\\_negociacion\\_mediacion\\_y\\_arbitraje\\_un\\_acercamiento\\_desde\\_el\\_ambito\\_laboral](https://www.researchgate.net/publication/26850523_Conflicto_negociacion_mediacion_y_arbitraje_un_acercamiento_desde_el_ambito_laboral)
- Aiteco Consultores. (2020). *Planes de Mejora*. Recuperado el 2020, de aiteco.com: <https://www.aiteco.com/calidad/plan-de-mejora/>
- Alcaldía Ocaña. (2020). *Juntas de Acción Comunal*. Informe de base de datos.
- Alma, A. (2019). *Psicología del conflicto: Las teorías que explican las guerras y la violencia*. Recuperado el 2020, de psicologiaymente.com: <https://psicologiaymente.com/social/psicologia-conflicto-teorias-guerras-violencia>
- Alvarado, M., Raiza, C., & León, E. (2019). *La investigación en la Facultad de Derecho de la Universidad Cooperativa de Colombia, seccional Bucaramanga. 1998 –2018*. Tesis de pregrado. Recuperado el 2020, de <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/13939>
- Borges, C. (2019). *Realiza un análisis estratégico para tu empresa con estas 5 técnicas*. Recuperado el 2020, de rockcontent.com: <https://rockcontent.com/es/analisis-estrategico/>
- Cabana, M., & Cabrera, J. (2017). *De los mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia: Acerca de su alcance y desarrollo para su implementación en los municipios de post-conflicto*. Recuperado el 2020, de repository.ucatolica.edu.co: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/14606/1/DE%20LOS%20MEC>

ANISMOS%20ALTERNATIVOS%20DE%20SOLUCION%20DE%20CONFLIC  
TOS%20EN%20COLOMBIA%20%281%29.pdf

Congreso de Colombia. (1998). *Ley 446*. Recuperado el 2020, de [funcionpublica.gov.co](http://funcionpublica.gov.co):

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3992>

Congreso de Colombia. (2002). *Ley 743*. Recuperado el 2020, de [funcionpublica.gov.co](http://funcionpublica.gov.co):

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5301>

Congreso de Colombia. (2019). *Ley 1989*. Recuperado el 2020, de [suin-juriscal.gov.co](http://suin-juriscal.gov.co):

<http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=30037753>

Congreso de la república. (2001). *Ley 640*. Recuperado el 2020, de

[secretariasenado.gov.co](http://secretariasenado.gov.co):

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0640\\_2001.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0640_2001.html)

Congreso de la república. (2012). *Ley 1563*. Recuperado el 2020, de

[secretariasenado.gov.co](http://secretariasenado.gov.co):

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1563\\_2012.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1563_2012.html)

Daniel, M. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de

alianzas efectivas. *Revista Provincia*, 53-71. Recuperado el 2020, de

<https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>

DNP. (2016). *Documento técnico sobre los Métodos de Resolución de Conflictos para el*

*Plan Decenal del Sistema de Justicia*. Informe técnico. Recuperado el 2020, de

<https://www.minjusticia.gov.co/Portals/0/PLAN%20DECENAL%20IMAGES/Doc>

[Propuestas/DoctecMRCPDSJ.pdf](https://www.minjusticia.gov.co/Portals/0/PLAN%20DECENAL%20IMAGES/Doc/Propuestas/DoctecMRCPDSJ.pdf)

Febres, D. (2018). *Juntas de Acción Comunal: Te contamos lo que debes saber sin que te*

*duermas*. Recuperado el 2020, de [bogota.gov.co](http://bogota.gov.co): <https://bogota.gov.co/mi->

[ciudad/gobierno/que-es-una-junta-de-accion-comunal](https://bogota.gov.co/mi-ciudad/gobierno/que-es-una-junta-de-accion-comunal)

- Fisas, V. (2004). *Un poco de historia sobre la resolución de conflictos y la investigación sobre la paz*. Recuperado el 2020, de mercops.org:  
[http://www.mercops.org/Vigentes/64.Historia\\_resolucion\\_conflictos.pdf](http://www.mercops.org/Vigentes/64.Historia_resolucion_conflictos.pdf)
- Fuquen, M. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Revista Tabula Rasa*, 265-278. Recuperado el 2020, de <http://revistatabularasa.org/numero-1/Mfuquen.pdf>
- Gamboa, R. (2000). *Introducción a los métodos alternos de solución de controversias*. Tesis de pregrado. Recuperado el 2020, de  
<https://javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere1/Tesis04.pdf>
- Gómez, G. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. Recuperado el 2020, de [dspace.unia.es](https://dspace.unia.es):  
[https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2558/0477\\_GomezFunes.pdf](https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2558/0477_GomezFunes.pdf)
- González, Y. (2010). El conflicto organizacional: “una solución constructiva”. *Revista Pensando Psicología*, 11-27. Recuperado el 2020, de  
<https://revistas.ucc.edu.co/index.php/pe/article/download/338/345/>
- Guedán, M., & Ramírez, R. (2005). *Resolución de conflictos en el siglo XXI*. Madrid, España: Trama editorial. Recuperado el 2020, de  
<https://sibdigital.ufps.edu.co:2116/lib/ufpsosp/reader.action?docID=3429476&que ry=guedan+y+ram%C3%ADrez#>
- Jequier, E. (2016). La mediación como alternativa de solución de los conflictos empresariales en Chile. Razones y mecanismos para su regulación. *Revista de Derecho Valdivia*, 91-118. Recuperado el 2020, de  
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/revider/v29n1/art05.pdf>

- Lescano, N. (2017). *Los métodos alternativos de resolución de conflictos en el mejoramiento del sistema de justicia: La perspectiva de la legislación ecuatoriana*. Tesis. Recuperado el 2020, de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2336/1/M%C3%A9todos.pdf>
- Llera, M. (2017). *Las formas alternativas de resolución de conflictos: Un análisis desde el ámbito de las relaciones sociales y de los principios de la administración de justicia en Colombia*. Tesis doctoral. Recuperado el 2020, de <https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/17860/TESIS%20Illera%20Santos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Margarlor. (2016). *¿Cómo se desarrolla un conflicto entre grupos?* Recuperado el 2020, de [adpsi.wordpress.com](https://adpsi.wordpress.com/tag/teoria-realista-del-conflicto/): <https://adpsi.wordpress.com/tag/teoria-realista-del-conflicto/>
- MINJUSTICIA. (1998). *Decreto 1818*. Recuperado el 2020, de [secretariasenado.gov.co](http://www.secretariasenado.gov.co): [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto\\_1818\\_1998.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1818_1998.html)
- MINJUSTICIA. (2004). *Resolución 1342*. Recuperado el 2020, de [alcaldiabogota.gov.co](http://www.alcaldiabogota.gov.co): <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14694>
- MINJUSTICIA. (2020). *Participación ciudadana*. Recuperado el 2020, de [minjusticia.gob.cl](http://www.minjusticia.gob.cl): <http://www.minjusticia.gob.cl/participacion-ciudadana/>
- Miranzo, S. (2010). Quiénes somos, a dónde vamos... origen y evolución del concepto mediación. *Revista de mediación*, 8-15. Recuperado el 2020, de <https://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2013/06/Revista-Mediacion-05-03.pdf>
- Motta, A. (2016). *El declive de las Juntas de Acción Comunal*. Recuperado el 2020, de [las2orillas](https://www.las2orillas.co): <https://www.las2orillas.co/declive-las-juntas-accion-comunal/>
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación*. Ediciones de la U.

- Ortiz, A. (2013). Conceptos de la Gerencia Social en América Latina. *Revista de relaciones laborales*, 49-74. Recuperado el 2020, de <http://proyectosocial.unizar.es/n16/06-%20Ortiz.pdf>
- Pareja, D. (2019). *¿Qué es un plan de acción?* Recuperado el 2020, de [riesgoscero.com](http://riesgoscero.com):  
<https://www.riesgoscero.com/que-es-un-plan-de-accion>
- Pastor, A. (2014). *Habilidades de negociación: Método Thomas-Kilmann, estilos en el manejo de conflictos*. Recuperado el 2020, de  
<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxhbnRvbmlvcGFzdG9yc2FubWlsbGFufGd4OmMwNmYzMmQyN2ZjZTU4>
- Presidente de la república. (2008). *Decreto 890*. Recuperado el 2020, de  
[intranet.meta.gov.co](http://intranet.meta.gov.co): [https://intranet.meta.gov.co/secciones\\_archivos/288-82394.pdf](https://intranet.meta.gov.co/secciones_archivos/288-82394.pdf)
- Presidente de la república. (2013). *Decreto 1829*. Recuperado el 2020, de  
[alcaldiabogota.gov.co](http://alcaldiabogota.gov.co):  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=54362&dt=S>
- RAE. (2020). *Resolución de conflictos*. Recuperado el 2020, de [dej.rae.es](http://dej.rae.es):  
<https://dej.rae.es/lema/resoluci%C3%B3n>
- Ramos, M. (2006). La gestión de conflictos en las Cooperativas. *Revista GEZKI*, 131-149.  
Recuperado el 2020, de  
<https://www.ehu.es/documents/1795531/2360207/Gezki2.pdf#page=131>
- Rodríguez, J. (2014). *La importancia del manejo de conflictos en las organizaciones modernas*. Recuperado el 2020, de [repository.unimilitar.edu.co](http://repository.unimilitar.edu.co):  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11596/MANEJO%20D>

E%20CONFLICTOS.pdf;jsessionid=32F897FEB5CDAECC2E2401CFA822F03C?  
sequence=1

Sánchez, M. (2012). Diagnóstico estratégico de las Juntas de Acción Comunal. *Revista Económicas CUC*, 65-80. Recuperado el 2020, de <http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/economicascuc/article/view/181>

Serrano, A. (2012). Conceptos de la gerencia social en América Latina. *Revista de relaciones laborales*, 49-74. Recuperado el 2020, de <http://proyectosocial.unizar.es/n16/06-%20Ortiz.pdf>

Stephens, K. (2018). *Herbert Simon: Teoría de la decisión*. Recuperado el 2020, de <https://watch?v=tw-yKR0LqZc>

Tamez, G., Montalvo, D., Leyva, O., & Hernández, A. (2018). Análisis comparativo sobre los métodos alternativos para la solución de conflictos a partir de la legislación de los Estados de la República Mexicana. *Revista Justicia*, 385-404. Recuperado el 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/just/n34/0124-7441-just-34-00385.pdf>

# Apéndices

## Apéndice A. Modelo encuesta



**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Encuesta dirigida a los presidentes de las juntas comunales de Ocaña  
**Objetivo:** Analizar los conflictos organizacionales de la gerencia social en las Juntas de Acciones comunales urbanas de Ocaña.

<b>Nombre del presidente de la JAC:</b>	<b>Barrio:</b>
<b>Género:</b> <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino	<b>Edad:</b> <input type="checkbox"/> Entre 18 y 25 <input type="checkbox"/> Entre 26 y 33 <input type="checkbox"/> Entre 34 y 40 <input type="checkbox"/> Más de 40
<b>Nivel educativo:</b> <input type="checkbox"/> Sin estudios <input type="checkbox"/> Básica primaria <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Tecnólogo <input type="checkbox"/> Pregrado <input type="checkbox"/> Posgrado	
<b>Ha sido reelecto como presidente de la JAC:</b> <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No    *Si su respuesta es "Sí" por favor indique el número de periodos que ha ejercido como presidente de la JAC:	
<b>Años de constitución de la JAC:</b>	<b>Correo electrónico:</b>
<b>Número de contacto:</b>	

1. Según corresponda a los regímenes de los planes de acción, a continuación, indique con una **X** el cumplimiento de los siguientes aspectos:

Aspectos	Aplicación		Evalué el proceso sí se aplica.		
	SI*	NO	Excelente	Aceptable	Deficiente
Asistencia de los miembros a las reuniones.					
Establecimiento de tareas a corto, mediano y largo plazo.					
Cumplimiento de los acuerdos establecidos de la JAC.					
Formulación de proyectos.					
Reciben cursos financieros, administrativos, gerenciales, etc.					
Se mantiene informado a los miembros de la JAC y a la comunidad sobre las acciones a realizar.					
Existe participación activa de la comunidad en las distintas actividades que ejecuta la JAC.					
Se cuenta con un sitio de encuentro, operación o funcionamiento para las actividades que desarrolla la JAC.					
Articulación con otras JAC o entidades que contribuya a la ejecución de proyectos.					
Participación de jóvenes y mujeres cabeza de familia en las actividades de la JAC.					
Apropiación de proyectos por los habitantes del barrio					
Existe un progreso en el barrio					
Existen aportes financieros, logísticos y educativos					



2. Señale con una **X** las problemáticas que suele presenciar en su comunidad.

Problemas identificados por la JAC	Presencia	
	SI*	NO
Delincuencia		
Problemas de orden publico		
Incumplimiento del Código de seguridad y convivencia		
Obras públicas (Vías, acueducto, alcantarillado, etc.)		
Basuras		
Falta de apoyo		
Crisis alimentaria		
Desempleo		
Contaminación ambiental		
Pocas iniciativas empresariales		

3. Designe con una **X** el nivel de participación o apoyo (Alta, Media o Baja) obtenido de los distintos grupos de interés.

Apoyo de los grupos de interés a la JAC	Participación		
	Alta	Media	Baja
Directivos y ciudadanos			
Alcaldía			
Universidades publicas			
Universidades privas			
Líderes de otras JAC			
Gobierno Nacional			
ONG's			
Entidades sin ánimo de lucro.			
Colegios			
Empresas privadas			

4. En la Junta de Acción Comunal existe conflictos o deficientes relaciones interpersonales  
SI \_\_\_ (Continuar con las siguientes preguntas) NO \_\_\_ (Pasar a pregunta 6)

4.1 Seleccione los conflictos más comunes o presentes en la Junta de Acción comunal:

	SI	NO
Conflictos por recursos económicos		
Conflictos por relaciones sociopolíticas		
Conflicto por intereses personal		
Conflictos por ejecución de proyectos		
Conflicto por poder y autoridad		

4.2 Marque con una **X** en una escala de 1 a 5 (donde 1 equivale a nunca, 2 pocas veces, 3 algunas veces, 4 muchas veces y 5 siempre) la forma en que suelen presentarse los conflictos dentro de los procesos comunales.

Tipos de conflictos	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Los miembros de la junta poseen desacuerdos por puntos de vista, ideas u opiniones acerca de los procesos comunales.	1	2	3	4	5
Las contrariedades surgen por discrepancias de personalidad, de relaciones y el trazo de metas u objetivos de la junta de acción.	1	2	3	4	5
Los problemas son generados por oposiciones respecto a las formas o métodos para el cumplimiento de los procesos ocasionados por las estructuras o configuraciones funcionales.	1	2	3	4	5

5. Indique con una **X** en una escala de 1 a 5 (donde 1 equivale a nunca, 2 pocas veces, 3 algunas veces, 4 muchas veces y 5 siempre) la manera en que la JAC afronta la presencia de conflictos.

Etapas de conflictos	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Las partes involucradas negocian con respeto, con una excelente comunicación y sin el uso de la violencia.	1	2	3	4	5
Se acude a una persona imparcial “el mediador” que coopera con los interesados para encontrar una solución al conflicto.	1	2	3	4	5
Durante el conflicto laboral, un tercero decide sobre el caso que se le presenta y las partes o actores aceptan la decisión.	1	2	3	4	5

6. ¿Qué estrategias de solución propone Usted para mitigar el conflicto dentro de las Juntas de Acción Comunal?

«La paz no se puede mantener por la fuerza; solo se puede conseguir por el entendimiento»

-Albert Einstein-

**¡Gracias por su colaboración!**