

CONTANDO TU HISTORIA LOMITA

Sistematización del proceso organizativo y modelo de operación de la Junta de Acción

Comunal de la vereda La Loma parte Alta del municipio de Abejorral

DEISY YULIETH CARMONA MEDINA

Ingeniera Industrial

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

INSTITUTO DE ESTUDIOS POLÍTICOS

MAESTRÍA EN CIENCIA POLÍTICA

MEDELLÍN

2019

CONTANDO TU HISTORIA LOMITA

Sistematización del proceso organizativo y modelo de operación de la Junta de Acción

Comunal de la vereda La Loma parte Alta del municipio de Abejorral

DEISY YULIETH CARMONA MEDINA

Ingeniera Industrial

Trabajo de grado presentado para optar al título de

Magíster en Ciencia Política

Asesor

JAMES GRANADA

Trabajador Social, Magister en Ciencia Política

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

INSTITUTO DE ESTUDIOS POLÍTICOS

MAESTRÍA EN CIENCIA POLÍTICA

MEDELLÍN

2019

Citar/How to cite

(Carmona, Medina, 2019) ... (Carmona, 2019)

Referencia/Reference

Carmona, D (2019). CONTANDO TU HISTORIA LOMITA:

Estilo/Style:

Sistematización del proceso organizativo y modelo de operación de la Junta de Acción Comunal de la vereda la Loma parte Alta del municipio de Abejorral. (Tesis Maestría en Ciencia Política)

APA 6th ed. (2010)

Instituto de Estudios Políticos (IEP), Universidad de Antioquia, Colombia.

Dedicatoria

A mi vereda La Loma que ha pasado por momentos llenos de felicidad, pero también los más tristes, y aun así sus habitantes guardan la esperanza de hacer de este pequeño territorio el mejor lugar para sus familias. A mi madre hermosa, quien es mi inspiración para estudiar, para seguir adelante y luchar por mis sueños. A mi Rayuelo, mi extensión de vida, para que no olvide de dónde venimos y cómo la misma vida nos ha premiado.

Agradecimientos

Desde lo más profundo, agradezco:

A mis amigos los de siempre, por su motivación y apoyo en mis locuras de aprendizaje.

A los que aparecieron en el proceso de la maestría, conocerlos ha sido un verdadero regalo.

A los que conocieron mi deseo y sueño en este proceso que aún no termina, por ser luz y estar en momentos de flaqueza.

Al Instituto de Estudios Políticos por darme la oportunidad de ingresar a una maestría aparentemente inalcanzable para una ingeniera.

A mi asesor por su paciencia, amor y acompañamiento en esta curva de aprendizaje.

A mis hermanos (Oscar, Dani, Ley, Juan, Ángel) que siempre han estado y estarán, su presencia y respaldo me han llenado de energía para lograr cada cosa.

A Santi y Simón por sacrificar tiempo, llenarme de amor, soñar, reír y llorar conmigo.

A Dios por trazar este destino con efecto electrocardiograma.

Resumen

El trabajo de investigación que presento da cuenta del proceso que ha tenido la Junta de Acción Comunal de la vereda La Loma parte alta del municipio de Abejorral y de factores externos no controlables como el conflicto armado que han afectado su dinámica e influye en el nivel de desarrollo, sostenibilidad y empoderamiento de este organismo de representación comunitaria. La investigación se delimita teniendo presente tres momentos: el primer momento se da entre 1983 y 1998, va desde la fecha de inicio y constitución de la Junta de Acción Comunal, aquí es donde inicia la historia de la forma organizativa que le da vida a la vereda desde una estructura formal; el segundo momento, es el periodo comprendido entre 1998 y 2002, cuando ocurren hechos como la llegada de grupos armados, enfrentamiento entre estos, tortura, asesinatos y desplazamiento forzado; el último momento inicia en 2002 y va hasta diciembre de 2018, en este periodo se da el retorno de pobladores a la vereda, y la reconstrucción de la junta de acción comunal; en cada periodo se evalúan componentes de modelos de operación organizativa como: estrategia, estructura, procesos, sistema de recompensas y personas.

Palabras clave: modelo de operación, junta de acción comunal, organización comunitaria, conflicto armado.

Abstract

The research work that I present gives an account of the process that the community action board of the La Loma village had in the upper part of the municipality of Abejorral and as non-controllable external factors such as the armed conflict that have affected its dynamics and influences the level of development, sustainability and empowerment of this community representation body. The investigation is delimited taking into account three moments: the first moment occurs between 1983 and 1998, goes from the start date and constitution of the Community Action Board, this is where the history of the organizational form that gives life to the path from a path begins Formal structure; the second moment, is the period between 1998 and 2002 and occurs events such as the arrival of armed groups, confrontation between them, torture, murder and forced displacement; the last moment started in 2002 and goes until December 2018, in this period there is the return of the inhabitants to the village, and the reconstruction of the community action board; In each period, components of organizational operation models are evaluated, such as: strategy, structure, processes, rewards system and people.

Keywords: operation model, community action board, community organization, armed conflict.

Tabla de contenido

Introducción	11
1. ¿Un para qué?: el sentido de sistematizar el modelo de operación de la Junta de Acción Comunal de la vereda La Loma Parte Alta del municipio de Abejorral.....	13
2. Mapa de ruta: memoria metodológica	19
Proceso de generación y recolección de la información	21
Fase I: gestión de contactos y rastreo de información preliminar.....	22
Fase II: trabajo de campo	23
Fase III: evaluación de resultados a la luz del modelo de operación de Galbraith	29
3. Entendiendo los procesos comunales: marco de referencia.....	31
Respecto a su configuración de acuerdo con lo que establece la Ley 743 de 2002	33
4. El Conflicto Armado en Oriente Antioqueño	41
Conflicto Armado en el municipio de Abejorral.....	43
Conflicto Armado en la vereda La Loma.....	44
Impacto del conflicto armado en los procesos sociales	46
5. Municipio de Abejorral, contexto de la JAC y proceso de la Junta de La Loma.....	47
Generalidades de Abejorral.....	47
Las Juntas de Acción Comunal en el municipio de Abejorral	52
Historia de la vereda	52
6. Contando la historia de la Junta de Acción Comunal de la Vereda La Loma	54
7. Resultados obtenidos	62
Componentes de la estructura para cada uno de los periodos.....	67
8. Recomendaciones y conclusiones	75
9. Referencias	80
10. Anexos.....	86

Tablas

Tabla 1. Construcción propia. Matriz preguntas y componentes de Galbraith.....	29
Tabla 2. Matriz para análisis de componentes del modelo de operación.....	29
Tabla 3. Organigrama de una JAC. Adaptación propia: Organigrama definido en la Ley 743 de 2002.....	34
Tabla 4. Modelo de Mintzberg. Fuente: tomado de Mintzberg (1994).	36
Tabla 5. Modelo Burton y Obel. Fuente: Tomado de Burton y Obel (2004).	37
Tabla 6. Modelo de Waterman. Fuente: tomado de Waterman, Petters, & Julien, (1980).	38
Tabla 7. Modelo estrella de Galbraith.....	39
Tabla 8. PIB-Per cápita por municipios. Creación propia con datos de Anuario Estadístico Antioquia 2017.....	50
Tabla 9. Distribución de la población. Creación propia con datos de Anuario Estadístico Antioquia 2017.....	50

Ilustraciones

Ilustración 1. Mapa de Abejorral. Tomado de: Alcaldía de Abejorral, (2017).....	48
Ilustración 2. Ubicación de Abejorral en Antioquia: Tomada de Plan de Desarrollo 2016-2019.	48
Ilustración 3. Municipio de Abejorral, zona rural. Tomada de Plan de Desarrollo Municipal (2016-2019).....	49
Ilustración 4. Acta. Tomada del libro de actas.....	54
Ilustración 5. Primer acta de la JAC. Tomada del libro de actas.	55
Ilustración 6. Nota 1. Tomado del libro de actas JAC La Loma.	56
Ilustración 7. Nota 2. Tomado del libro de actas JAC La Loma.	56
Ilustración 8. Acta del año 1997. Tomada del libro de actas.....	60
Ilustración 9. Hitos (1) de la JAC. Construcción propia.....	62
Ilustración 10. Hitos (2) de la JAC. Construcción propia.....	63
Ilustración 11. Hitos (3) de la JAC. Construcción propia.....	63
Ilustración 12. Listados de socios de la JAC para 1983. Tomada del libro de socios.	70
Ilustración 13. Listados de socios de la JAC para 2011. Tomada del libro de socios.	70
Ilustración 14. Libro contable para 1983.....	71
Ilustración 15. Libro contable para 1996.....	71
Ilustración 16. Libro contable para 2012.....	72
Ilustración 17. Modelo de operación de Galbraith, aplicado a una JAC. Construcción propia....	78

Introducción

“Habría que revisar nuestros sueños, anhelos y miedos pues ellos son la materia prima que nutre las discusiones más elaboradas y sus formas institucionales” (Lechner, 1992, p. 136)

La participación ciudadana aparece en Colombia como una de las múltiples formas de organización y renovación de las estructuras sobre las cuales se mueve la democracia; teniendo la capacidad de responder a la interpretación de voluntades y demandas de la comunidad. (González y Velásquez, 2003)

Un proceso comunitario implica el fortalecimiento organizacional, el compromiso político de la comunidad como forma colectiva de definir su destino, la identificación de capacidades y asignación de roles, y por último la integración de los intereses particulares e intereses colectivos. Hoy día lamentablemente esos procesos sociales pasan si se quiere por crisis de identidad, variables como el conflicto armado han impedido el desarrollo de liderazgos, la apuesta política en los diferentes escenarios de participación y el empoderamiento de las comunidades.

Las Juntas de Acción Comunal, también reconocidas como procesos sociales no son ajenas a los retos que supone ser el organismo que recoge las necesidades de la comunidad e intenta en la medida de las posibilidades resolverlas; sin embargo, éstas también han sufrido los impactos del conflicto armado, lo que les ha impedido en ocasiones ser las gestoras de su propio desarrollo.

Este documento da cuenta del modelo de operación que ha tenido la Junta de Acción Comunal de la vereda la Loma Parte Alta del Municipio de Abejorral desde el momento de su constitución en 1983 hasta el año 2018, poniendo de manifiesto la forma como está organizada y

se rige, contemplando factores que van desde la identificación de sus estrategias, hitos, motivaciones de la comunidad para participar en el espacio comunitario y cómo el conflicto armado ha hecho parte del ciclo vivido en sus 36 años de este espacio de participación y organización ciudadana.

1. ¿Un para qué?: el sentido de sistematizar el modelo de operación de la Junta de Acción Comunal de la vereda La Loma Parte Alta del municipio de Abejorral

Esta sistematización surgió por varias motivaciones, que van desde lo personal y académico, hasta lo social y político.

La motivación personal se da desde mi historia de vida. Hasta mis 10 años (año 2000) viví en la vereda La Loma parte alta del municipio de Abejorral, junto con mis hermanos (4 hombres – 1 mujer) y mi mamá. Vivíamos en una finca que mi mamá había heredado de mi abuelo, antes de que él fuera asesinado por la guerrilla en 1984. Nuestra finca era productora de café y plátano, también contábamos con unos cuantos árboles de aguacate. Cuando tenía 8 años mi mamá, logró tener una tienda y administrar el teléfono de la Junta de Acción Comunal¹ de la vereda, que fueron en su momento parte del sustento del hogar. Recuerdo que la JAC siempre nos celebraba la navidad, también que mamá vivía muy agradecida ya que nuestra casa era de bareque y el piso de tierra y la JAC nos ayudó para que fuera de material y el piso de cemento.

Nuestra vereda era muy tranquila, todos nos conocíamos. A mi corta edad escuchaba las conversaciones de mamá con sus amigas y mencionaban que varios hijos varones de unas vecinas, se habían ido para un grupo armado llamado la guerrilla, ya que allí les pagaban muy bien. Lo que se desconocía en ese entonces, es que esto sería una de las excusas que usarían los actores armados para internarse en la vereda.

Entrando a mis 10 años empezaron cosas extrañas en la vereda, de un momento a otro a mitad de la noche, un montón de hombres armados, vestidos de uniforme verde y con botas de caucho

¹ Junta de Acción Comunal en adelante JAC.

llegaron a la casa, nos encerraron en una habitación y se adueñaron del resto de la casa. Habitaron por varios días nuestro espacio, se marchaban y a los días regresaban; también de un momento a otro mi mamá nos decía que nos pusiéramos debajo de la cama y así de repente se escuchaban estallidos, mi mamá nos decía: ¡es pólvora!, sin embargo, siempre que pasaba eso, ella se desmayaba. También se escuchaban helicópteros, como arrojando cosas, lo que no sabíamos en ese entonces, era que en la vereda se estaba dando una disputa territorial entre las autodefensas campesinas y la guerrilla. Los helicópteros eran soldados de la nación que disparaban desde los aviones a estos dos grupos armados. No obstante, lo hacían sin tener en cuenta que en la vereda también estábamos los pobladores (niños, niñas, jóvenes, mujeres, hombres, adultos mayores).

Recuerdo que un día los ocupantes extraños de nuestra casa, los cuales logramos identificar con el paso del tiempo como las autodefensas campesinas, llegaron a mitad de la noche y en esta ocasión venían con personas de civil, las encerraban en el baño y luego en el tanque que nosotros teníamos de piscina, les ponían una bolsa en la cabeza y las metían al agua, mamá nos ponía música y nos tapaba los ojos para que no viéramos eso que ella decía: “un juego tonto de adultos”. La edad, sumado con la ingenuidad no nos permitía ver que esto era tortura, ya que sometían a los civiles a dolores o sufrimientos graves entre físicos y psicológicos, con el fin de obtener de ellos o de un tercero información o confesión, de castigarlos por un acto cometido o que se sospechaba que habían cometido, o intimidarlos por cualquier razón. Esto fue lo que vivieron varios de los pobladores de la vereda.

Esto mismo que nosotros experimentamos lo vivían también mis amiguitos vecinos. Un día la esposa del presidente de la JAC fue donde mamá corriendo, recuerdo que estaba desesperada, lloraba mucho y le contaba a mamá que a su esposo, unos hombres se lo habían llevado a media noche; esto se reconoce hoy día como secuestro, privación de la libertad, lo que no sabía Omaira

era que su esposo había sufrido desaparición forzada. El caso del esposo de Omaira se inscribe en esta categoría teniendo presente que, a diciembre de 2018, aún no se conoce su paradero. Pero, así como el secuestro, las torturas, los asesinatos a familias completas en la vereda no se hicieron esperar. Con todos estos hechos, la JAC no se volvió a reunir ya que los pobladores tenían miedo de salir de sus casas.

Mi mamá tenía miedo y por eso cuando yo tenía 10 años, abandonamos la vereda en la que crecimos, junto con otras familias. Este abandono hoy se reconoce como desplazamiento forzado, debido a que, de manera arbitraria, mediante violencia y otros actos coactivos ocasionaron que cambiáramos de residencia. Al tiempo que fui creciendo prometí regresar a mi vereda, para ver qué había pasado con la JAC, que tanto nos ayudó antes del desplazamiento, era importante investigar si aún tenía vigencia, si gestionaba de la misma manera que lo realizó en mis primeros años de vida, si el compromiso de los pobladores era igual. Aquí mi razón personal de hacer esta sistematización.

Mi segunda motivación se dio porque trabajé en la corporación Prodepaz formulando proyectos; en nuestras formulaciones, siempre nos preocupamos por el fortalecimiento organizacional. En mi paso por la corporación siempre me preguntaba a qué se debía que las organizaciones de tipo social no avanzaran y no lograran el objeto para el que fueron creadas, en ocasiones pensaba que el acompañamiento cada dos meses a estas organizaciones no era suficiente, también llegué a pensar que los profesionales que las acompañaban no actuaban por convicción y se limitaban simplemente a dar talleres sin sentido.

En la mayoría de los proyectos que se presentaban en la Corporación para que entidades o empresas regionales, respaldaran el proceso de fortalecimiento en las organizaciones de base comunitaria, se justificaba en cuatro temas globales:

Empoderamiento comunitario: entendida como la libertad de escoger y de actuar, aumentando la capacidad decisoria y el poder del individuo y las organizaciones sobre los recursos que afectan su vida. Se observa problemático el hecho de que las comunidades en condiciones de mayor pobreza y vulnerabilidad han estado por fuera de las decisiones que afectan su vida y por ello se valora la necesidad de que se organicen, se representen e incidan ante las instancias de poder del territorio.

Generación autónoma de ingresos: definido como el incremento de los ingresos reales comunitarios, como un medio para el mejoramiento de la calidad de vida. El territorio tiene una amplia oferta de recursos naturales y ventajas comparativas y competitivas, sin embargo, distribución de los recursos e ingresos derivados es altamente inequitativa, lo que profundiza la brecha entre ricos y pobres y entre municipios privilegiados y marginados.

Integración y desarrollo territorial: asumido como la construcción de alianzas estratégicas sociales, políticas, económicas e institucionales; el proceso permanente orientado hacia el establecimiento de una agenda del desarrollo y la paz, que consolide tejido social unido a un proyecto político territorial, con visión compartida de futuro. Con la visión de que el desarrollo implica acciones concertadas e intencionadas entre gobierno, empresas privadas y comunidad organizada, para el logro del uso racional de los recursos en función del mejoramiento de la calidad de vida y la sostenibilidad económica, ambiental y social de los procesos. En este ámbito se observan avances en la participación de las comunidades y algunas instituciones de gobierno, pero baja articulación con las empresas privadas que aún no se asumen como actores determinantes del desarrollo del territorio.

Cultura política: entendida como la capacidad de las organizaciones comunitarias para hacer incidencia política y gestionar sus intereses ante las instituciones públicas y espacios de participación ciudadana y la capacidad de las instituciones públicas para hacer efectivos dichos espacios y mejorar las interrelaciones con las comunidades organizadas (Prodepaz, 2013).

Se observan lentos avances en la capacidad de incidencia de las comunidades, para la gestión de derechos e intereses colectivos, vacíos del gobierno como regulador y articulador de lo público. Esto sumado a baja formación ciudadana en política; los partidos no cumplen su función de representar los intereses de los ciudadanos, de formar bases y de ser mediadores legales entre la sociedad civil y el gobierno. Además, se tiene presencia de líderes políticos con intereses muy particulares en detrimento de los intereses colectivos (Prodepaz, 2013).

Lo anterior fue planteado por Prodepaz así como desde proyectos liderados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, Conciudadana; sin embargo a pesar de existir claridad frente a los componentes y acciones a intervenir, aún se evidencia en Oriente Antioqueño, puntualmente en los municipios que pertenecen a la Subregión Páramo: Abejorral, Argelia, Sonsón y Nariño, un territorio que conserva desigualdades económicas, democracia y participación ciudadana débil y alta desarticulación entre instituciones (Prodepaz, 2013).

Tanto las observaciones en la experiencia con Prodepaz, y las que se dan en el accionar político de la JAC y sus transformaciones se conjuga con lo que encontré en el plan de desarrollo del municipio de Abejorral 2016-2019, donde se manifiesta que la participación ciudadana presenta falencias en las estrategias para la vinculación de las comunidades, lo que ha derivado en organizaciones sin fortalecimiento y cohesión; esto explicado principalmente por la escasa inversión en los últimos años y la falta de constancia en los procesos de acompañamiento. Además, se ha identificado que las diferentes organizaciones activas dentro del Municipio, no cuentan con

las herramientas para llevar a cabo un buen trabajo participativo, de control social y de gestión pública, que lleven a las diferentes comunidades a ejercer un buen liderazgo social entre las organizaciones; impidiéndoles ser gestoras de su propio desarrollo integral, donde puedan trabajar inter-generacionalmente, desde la niñez hasta el adulto mayor y de manera transversal a todos los sectores de inversión. (Plan de Desarrollo Abejorral 2016-2019, p. 115)

En lo académico no es mucha la información que se pueda encontrar frente a los procesos sociales en las veredas del municipio de Abejorral y el impacto que generó el conflicto armado. Sin embargo, sobre el oriente antioqueño, región a la que pertenece Abejorral, se han realizado algunas investigaciones sobre el efecto del conflicto armado en las organizaciones comunitarias. El Grupo de Memoria Histórica (2011) dedica un capítulo al municipio de San Carlos en el que muestra la persecución que tuvieron diferentes organizaciones civiles, como los grupos de campesinos, sindicatos entre otros.

Parra y Pino (2019) realizaron una investigación sobre cómo el conflicto impactó a la estructura familiar y sus redes de apoyo en el municipio de Granada. Allí se evidencia que estas redes, dentro de las que se contaba con familiares, amigos y vecinos, se vieron debilitadas por el desplazamiento y la desaparición de muchos de los integrantes. Si bien hoy en día existe un resurgimiento de muchas de éstas, incluyendo organizaciones nuevas creadas después del conflicto, la percepción de las familias es que no son tan fuertes, ni funcionan igual a las antiguas. Sobre este mismo punto Ramírez (2018) recalca cómo las organizaciones sociales que emergieron en la década de los 80 quedaron en medio de las disputas territoriales y fueron víctimas directas del conflicto armado. Reitera, al igual que lo dicho por Parra y Pino (2019) que estas organizaciones hoy en día han sido atomizadas y se mantiene el conflicto por un debilitamiento de estas.

Es por esto por lo que veo pertinente iniciar desde una sistematización que puede servir a las organizaciones que realizan fortalecimiento organizacional y también a las mismas juntas del municipio para ver cómo incide en sus procesos organizativos el conflicto armado. De esta manera se espera que esto permita hacer conciencia de los cambios que se pueden presentar y el impacto que llegarían a tener.

Finalmente se usa un modelo de operación, como una estrategia metodológica que ofrece una vista completa de la organización comunitaria generando reconocimiento de la historia de la organización, el contexto del territorio, sus pobladores, la dinámica de trabajo, y se ajusta a la realidad de los procesos organizativos de tipo social, constituyéndose si se quiere en un punto de partida para las organizaciones que se dedican al fortalecimiento de las formas organizativas de carácter social.

Esta sistematización se desarrolló con la JAC de la vereda La Loma Parte Alta, revisando su historia, su modelo de operación, las variables que la impactan positiva y negativamente

2. Mapa de ruta: memoria metodológica

Antes de contar todo el proceso que se llevó a cabo en esta sistematización de experiencias, contaré las lecciones aprendidas en el desarrollo. Cuando decidí presentar la propuesta de investigación, inicialmente el alcance estaba dado para los cuatro municipios pertenecientes a la zona páramo (Abejorral, Argelia, Sonsón y Nariño), mi asesor me dejó soñar, él no decía nada, solo se reía. Quería hacer un análisis comparado de los modelos de operación en organizaciones de estos cuatro municipios. Con el pasar de los días y con la ayuda de mi asesor nos dimos cuenta

de que el alcance era muy grande para el tiempo que teníamos, también entendiendo que soy estudiante y trabajadora. Después bajamos el alcance a dos municipios Abejorral y Sonsón, aquí la gran limitante fue que al momento de buscar información de las organizaciones sociales que han trabajado con los procesos comunitarios en Abejorral y Sonsón, no existe un juicioso proceso de gestión del conocimiento, donde se documente el impacto y las acciones desarrolladas en estas comunidades, también que la intervención ha sido solo desde 1998 y no existe documentación de procesos previos.

Finalmente decidí hacer esta sistematización del municipio de Abejorral, puntualmente de la vereda en la que crecí, también por la deuda como profesional que tengo con los líderes de mi comunidad quienes prácticamente nos cuidaron cuando yo estaba pequeña.

El trabajo se centró en la JAC de la vereda y se delimitó teniendo presente tres momentos: el primero desde la fecha de inicio y constitución de la JAC -1983-, aquí es donde inicia la historia de la forma organizativa que le dio vida a la vereda desde una estructura formal, también la presencia de un grupo armado -periodo comprendido entre 1983 y 1998-; el segundo momento inicia en 1998 cuando ocurren hechos como: la llegada de otros grupos armados, enfrentamiento entre estos, torturas, asesinatos y desplazamientos forzados -periodo comprendido entre 1998 y 2002-; y el último momento inicia en 2002 y va hasta diciembre de 2018, en este periodo se da el retorno de pobladores a la vereda, y la reconstrucción de la JAC. Esta delimitación solo fue posible hacerla a partir de la historia contada de los pobladores de la vereda, necesaria para poder entender el modelo de operación de la junta en cada uno de estos momentos. Con referencia a la temporalidad se abordó desde agosto 26 de 1983, inicio de la JAC hasta diciembre de 2018, fecha de corte para poder escribir el proceso.

La sistematización de experiencias permitió el reconocimiento del proceso y camino que ha recorrido la JAC como organismo que representa los intereses de un colectivo. La sistematización reconocida como el “proceso permanente y acumulativo de creación de conocimientos a partir de las experiencias de intervención en una realidad social” (Anguiano, y Placencia, 2009, p. 1), da paso para entender qué pasó, descubre y explica la lógica de los procesos vividos, así como los factores que han intervenido durante su desarrollo.

La sistematización como instrumento que permite contar sucesos, hechos, facilita la generación de aprendizajes, así como volver a las experiencias vividas y desde la reflexión entender la realidad y la forma como se comporta ese proceso social.

Proceso de generación y recolección de la información

La sistematización se hizo en tres fases, rastreo de información preliminar, trabajo de campo y evaluación de resultados a la luz del modelo teórico de operación de Galbraith².

Es importante tener presente que un modelo de operación no es una estructura rígida, sobre el cuál se evalúan o revisan componentes de índole estratégico, táctico y operativo, sin flexibilidad alguna; por el contrario, un modelo de operación es flexible y aplicable en tanto evalúa desde la necesidad y el objeto de cada organización, cómo está estructurada en su interior para cumplir la misión de su creación. En línea con ello, vale la pena aclarar que un modelo de operación no tiene

² Jay Galbraith was the father of organization design and has long been considered the world’s leading expert on the topic. He developed the Star Model™ organization design framework — a tool that is used by thousands of companies worldwide.

Traducción del anterior párrafo para efectos de una lectura fluida: Jay Galbraith fue el padre del diseño de la organización y durante mucho tiempo ha sido considerado el principal experto mundial en el tema. Desarrolló el marco de diseño de la organización Star Model™, una herramienta que utilizan miles de empresas en todo el mundo.

que seguir el paso a paso de los modelos teóricos, los modelos dan luces sobre los principales componentes a tener presente al momento de revisar el estado de una organización.

Para el caso puntual de la JAC de la vereda La Loma, elegí el modelo teórico de operación de Galbraith, debido a que es uno de los modelos que recoge información otros modelos organizativos que han aparecido en el tiempo, entre ellos se destacan el de Mintzberg, Waterman, Burton, sin embargo, estos se enfocan en aspectos como estructura, perfiles, cargos y dejan de lado elementos que son necesarios al realizar un análisis 360 de una organización³. El modelo estrella de Galbraith aborda los siguientes elementos: estrategia, estructura, procesos, sistemas de recompensa y personas, estos son totalmente aplicables al proceso interno que llevan las JAC.

Para futuros casos de estudio, el investigador puede hacer uso o combinación de varios modelos, lo importante en últimas es que el modelo utilizado le permita ver el proceso abordado y se analice en función de la experiencia misma de la organización. A continuación, desarrollo de cada una de las fases mencionadas al comienzo:

Fase I: gestión de contactos y rastreo de información preliminar

Inició con la gestión de contactos y realización de base de datos de líderes que han estado en el proceso de la JAC desde 1983 hasta el año 2018. Con esto fue posible identificar dónde se encontraban ubicados geográficamente los líderes, es decir si seguían en la vereda o en otros pueblos y en esa medida poder programar las entrevistas. Permitted analizar quienes eran claves en el proceso de sistematización y así no quedaran vacíos. Tengo que indicar que en este punto fue muy importante haber vivido en la vereda, ya que facilitó la gestión de contactos. En esta

³ Es un análisis integral que evalúa cada componente de la organización y reconoce cuáles son las principales fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de una organización.

sistematización jugó un papel especial mi historia como punto de partida para contar y entender el objeto de estudio.

Posteriormente se realizó la revisión de todas las actas que estaban en los libros, 85 actas en total, el único libro de socios, y los dos libros financieros de la JAC, para determinar cuáles eran las motivaciones, cómo estaban organizados, quiénes participaban, de qué hablaban, qué gestionaban, cómo se sostenían en el tiempo. Se realizó lectura una a una de las actas, teniendo presente que fueron escritas bajo el método: “la siguiente es continuidad de la anterior”. No se tuvieron en cuenta las actas que fueron anuladas (se desconoce el motivo de las anulaciones), así como tampoco las actas donde la junta se reunía, dejaban el objetivo, pero no contaba el desarrollo

Finalmente, en esta fase se realizó la revisión bibliográfica del contexto de las JAC, el municipio y el conflicto armado. En este rastreo se evidenció que no hay información suficiente para Abejorral, frente al contexto de las juntas de acción comunal, así como tampoco para el conflicto armado y su impacto en los procesos sociales locales, de ahí que nuestra sistematización cobrara sentido para ser punto de partida.

Fase II: trabajo de campo

Después de tener la gestión de contactos y la preselección de los líderes claves en esta sistematización, se realizó el trabajo de campo, apoyados en la entrevista semiestructurada que, así como la entrevista estructurada recomienda que:

Las preguntas están definidas previamente -en un guion de entrevista, pero la secuencia, así como su formulación pueden variar en función de cada sujeto entrevistado. Es decir, el/la investigador/a realiza una serie de preguntas (generalmente abiertas al principio de la entrevista) que definen

el área a investigar, pero tiene libertad para profundizar en alguna idea que pueda ser relevante, realizando nuevas preguntas. (Otero, 2008, p.3)

Con la entrevista se pretende no solo reconstruir la historia, sino también profundizar en aspectos relacionados con el modelo de operación, que, desde la revisión de actas y libros, no es visible.

Para este caso se aplicaron cuatro entrevistas a las siguientes personas:

1. Alba Adíela Medina: participó en la JAC desde 1984 hasta el 2001, fue secretaria en los últimos años. Actualmente (2018) vive en el municipio de Rionegro.
2. Ignacio Vargas: presidente JAC desde el 2008 hasta el 2018. Fue asociado desde 1991. Actualmente (2018) vive en la vereda La Loma.
3. Maria Vargas: asociada a la JAC desde 1984 hasta el año 2013. Actualmente (2018) vive en el municipio de Abejorral casco urbano.
4. Ángel Berto Valencia: asociado desde 1987. Tesorero desde 1998 hasta el año 2001, administrador de la tienda comunitaria desde 1997. Actualmente (2018) vive en la vereda La Loma.

Las preguntas estaban intencionadas a entender la historia de la Junta, sus hitos, procesos formativos y revisar cada uno de los componentes del modelo de operación Según el modelo de Jay R. Galbraith para tener suficientes insumos de análisis.

Las entrevistas se realizaron posterior a la lectura de actas, con esto se aseguró que al momento de la entrevista se profundizara en ciertos asuntos que no se habían ampliado en las actas, al tiempo que generó fluidez y facilitó la comprensión de las respuestas de los entrevistados. En las

entrevistas se fueron realizando preguntas a partir de las respuestas que brindaron los entrevistados.

Componente según el modelo	Objetivo del componente	Preguntas orientadoras	Ejemplos de preguntas en las entrevistas (literal de los audios de entrevistas)
Estrategia	Se busca identificar las acciones y definiciones de la JAC para lograr sus objetivos y ser autónoma de su propio desarrollo.	<p>¿Económicamente la JAC, cómo se ha sostenido, de dónde provienen sus recursos?</p> <p>¿Su participación en la Junta ha sido activa?</p> <p>¿Qué alianzas con la institucionalidad ha realizado la JAC, es decir con El Colegio, la fábrica de cementos de Argos anteriormente el Cairo, la alcaldía, El Sena, La Asociación de Cafeteros,</p>	<p>¿Cómo era lo de la tienda comunitaria?</p> <p>¿y el colegio ayuda con la Junta de Acción Comunal o es muy aparte?</p> <p>¿Cuáles son los proyectos que tiene la Junta? o ¿no han realizado proyectos?</p> <p>Según las actas Prodepaz, La Gobernación, el municipio, la Policía y el SENA dan capacitaciones ¿con el SENA qué han hecho?</p>

		<p>Prodepaz, Cornare? ¿Realiza la JAC planeación estratégica? ¿Cada cuánto realiza planeación estratégica? ¿Al realizar planeación estratégica, normalmente cuáles son los componentes que tiene presente? ¿Al recibir aportes de la institucionalidad en formación, se priorizan los temas desde la Junta o se recibe la oferta que trae la institucionalidad? ¿Los grupos armados al margen de la ley han tenido algún impacto en la JAC?</p>	<p>Según las actas uno de los grandes patrocinadores de la vereda ha sido el grupo Argos ¿Y por qué Argos los apoya? ¿La cementera que les da? ¿qué fue lo que pasó en 1999? ¿Qué fue lo que llegó a la vereda que generó que desde allí empezaran los cambios para la Junta?</p>
--	--	---	--

		<p>¿Cómo sueña la JAC?</p> <p>¿Qué espera de una JAC?</p>	
Estructura	<p>Se pretende identificar cómo están organizados internamente, si tiene roles definidos, si se siguen estructuras formales y jerárquicas de organización</p>	<p>¿Cuál ha sido su rol en la JAC?</p> <p>¿Cómo es la forma de organización interna de la JAC, es decir tienen un presidente, un vicepresidente, (...)?</p>	<p>¿Cuál era la estructura interna que tenía la Junta, pues tenía un presidente, secretaria, cómo funcionaba?</p>
Procesos	<p>Se pretende determinar el nivel de participación de los pobladores en el proceso comunitario, los tiempos de encuentros, así como el proceso de sistematización de la información. En este apartado se profundiza en los asuntos que no son visibles en la revisión de las actas.</p>	<p>¿Ha sido parte de la JAC de la vereda La Loma Parte Alta?</p> <p>¿Actualmente hace parte de la Junta de Acción Comunal?</p> <p>¿Desde cuándo hace parte de la Junta de Acción Comunal?</p> <p>¿Cada cuánto se reúnan y se reúnen en la JAC?</p> <p>¿La Junta de acción Comunal,</p>	<p>¿Siempre ha estado en la Junta?</p> <p>¿Y se reunían cada cuánto?</p> <p>De acuerdo con la respuesta del entrevistado.....Cada dos o tres meses, y se reunían, ¿en dónde?</p> <p>¿En qué espacio?</p> <p>Vamos a hablar del 2008 hacia acá. En el año 2008 usted arma la Junta de Acción Comunal</p>

		cuenta con un archivo que permita llevar las actas de cada uno de los encuentros con los socios?	Cuénteme todo lo que ha pasado, ¿cómo la organizó? ¿Cómo hizo el llamado a los socios? ¿Quiénes quedaron en la estructura? ¿Qué han hecho?
Sistema de recompensas	Busca reconocer qué motiva a los habitantes de la vereda a participar del proceso comunal, cuáles son los incentivos que los estimulan.	¿En el tiempo que lleva en la JAC qué es lo que más recuerda, cuáles son las cosas que le han impactado de la JAC? ¿Recibieron o han recibido formación en planeación, contabilidad, trabajo comunitario, formulación de proyectos? ¿De quién han recibido capacitación?	¿La gente qué favorecen con estos proyectos que usted me cuenta, hacen parte de la Junta de Acción Comunal?
Personas	Pretende reconocer quién son sus líderes, sus atributos	¿Existe rotación de líderes y semilleros de	¿Cuántos socios tenía la Junta, en esa época?

	para ser considerados las cabezas de la organización	relevo generacional? ¿Qué es lo que más recuerda de los líderes de la JAC?	¿Qué implica ser presidente de la Junta de Acción Comunal? Bueno y hoy, si la Junta se llega a quedar sin presidente, porque usted va a entregar, ¿Quién seguiría liderando?
--	--	---	---

Tabla 1. Construcción propia. Matriz preguntas y componentes de Galbraith.

Estas preguntas intencionadas por componente ayudaron en el análisis a identificar cada uno de los tres momentos delimitados (1983-1998; 1998-2002; 2002-2018), desde la voz de los líderes y lideresas y así contrastar con los libros de actas.

Fase III: evaluación de resultados a la luz del modelo de operación de Galbraith

Se realiza evaluación en la siguiente matriz, donde se tiene presente cada periodo y el componente desde el modelo estrella de Galbraith:

Componente	Periodos					
	1983 - 1998		1998-2002		2002-2018	
	ACCIONES	OBSERVACIÓN	ACCIONES	OBSERVACIÓN	ACCIONES	OBSERVACIÓN
Estrategia						
Estructura						
Procesos						
Sistema de Recompensas						
Personas						
Variable externa: Conflicto armado						

Tabla 2. Matriz para análisis de componentes del modelo de operación.

Está determinada por el análisis e interpretación de la información construida e investigada producto de las entrevistas y los libros de actas de la JAC. Con ello también fue posible construir la línea de tiempo de los principales hitos que vivió la JAC. Finalmente, con lo anterior fue posible evaluar bajo los parámetros de los componentes del modelo de operación de Galbraith cada uno de los principales hechos.

En la sistematización se contemplaron los componentes del modelo estrella: 1) estrategia: delimita la dirección; 2) estructura: ubicación del poder de toma de decisiones; 3) procesos: flujos de información; 4) sistema de recompensas: motiva y guía hacia los objetivos; y 5) personas: políticas de recursos humanos orientadas al desarrollo de las competencias personales. (Salazar y Mendoza, s.f, p.2)

Al tiempo con lo observado, se construyó una propuesta de modelo de operación aplicable para una organización social, con la finalidad de saber en qué componente se debería enfocar una organización que quiera realizar fortalecimiento organizacional para tener mejores resultados o lograr la ventaja competitiva.

Después de evaluar cada componente y de sistematizar la experiencia, se hace visible un factor externo que permea el proceso organizativo de la JAC: el conflicto armado, este altera el modelo de operación en cada uno de los momentos definidos en esta sistematización y en las entrevistas, los entrevistados lo manifiestan, aluden al proceso de desintegración de la junta a los enfrentamientos entre grupos armados al margen de la ley.

Sin planearlo desde el inicio el mismo modelo de operación se convirtió en estrategia metodológica en esta sistematización, posibilitando reconocer el estado de la junta en cada una de las fases que sugiere el modelo.

3. Entendiendo los procesos comunales: marco de referencia

Los procesos de participación ciudadana buscan atender y resolver las necesidades que se van gestando alrededor de un colectivo, es decir la participación entendida como un proceso social que resulta de la acción intencionada de individuos y grupos en busca de metas específicas, en función de intereses diversos y en el contexto de tramas concretas de relaciones sociales y de poder. (Gonzalez y Velásquez, 2003, p. 20)

Las Juntas de Acción Comunal, se suscriben como un proceso de participación ciudadana en tanto se constituyen como el escenario de integración, representación e intermediación de las comunidades con el Estado, en este espacio se desarrollan procesos para el ejercicio de la democracia, la planificación del desarrollo integral y sostenible de la comunidad, se identifican, formulan y ejecutan proyectos, se defienden los intereses de la comunidad, al tiempo que se gestionan recursos para el beneficio comunitario. (Jaramillo, 2009, p. 49)

Es en las diferentes formas organizativas, como las JAC, donde la **democracia participativa** adquiere sentido, caracterizada por la afirmación del Estado de Derecho, de la responsabilidad social de las empresas, de la participación de las mujeres en la lucha política y de la reivindicación de los derechos sociales. Surge la apuesta por una profundización de las relaciones entre los ciudadanos y las decisiones del poder político y a un rescate de los grupos minoritarios como actores sociales. (González y Velásquez, 2003, p.6)

Ahora bien, es importante la participación de la comunidad debido a que hace eficaz la integración de necesidades, la conciliación de voluntades, los consensos, las resistencias del entorno, y el alcance de objetivos; además como manifiesta Esperanza González (2003), en el texto ¿qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia? La organización de la participación

ciudadana produce un efecto dentro de las administraciones públicas al facilitar el diálogo horizontal entre sus miembros, coordinar mejor las acciones y evitar la segmentación de responsabilidades. Así mismo la participación mejora el rendimiento institucional, es decir, la capacidad de las instituciones públicas para responder a las necesidades sociales.

En ese sentido cuando se genera un proceso de participación asertiva, es posible hablar de un desarrollo comunitario, entendido como un proceso local y global, integrado, sostenible, de cambio social; protagonizado por la comunidad organizada en un territorio bien definido que participa activamente en el aprovechamiento de los recursos locales: humanos, materiales, naturales, financieros y sociales, para la mejora de las condiciones de vida. (Orduna, 2000, p. 68, citado por Carvajal, A, s.f, p. 6)

Las Juntas de Acción Comunal se convocan en un momento dramático de violencia sectaria entre los partidos tradicionales, reflejada con el asesinato del caudillo Jorge Eliécer Gaitán, quién agitaba banderas populares. Se promulga en el período posterior a la conciliación entre los bandos sectarios encarnados en Alberto Lleras y Laureano Gómez, cuyo objetivo fundamental era frenar transitoriamente la violencia partidista que se desdoblaba en guerra social, amenazando el sistema tradicional y sus privilegios. (Valencia, 2008, p. 2)

Así entonces las JAC fueron creadas en 1958 en el gobierno de Alberto Lleras Camargo, su objetivo estaba orientado a que desde esta instancia se lideraran los ejercicios de construcción de infraestructura básica, el desarrollo educativo y el bienestar social (Pérez, 2010), y así lo reafirma la Constitución Política de 1991 en su artículo 38, estableciendo que se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en la sociedad, es decir se da fomento a la participación comunitaria. Ahora la Ley 743 de 2002, desarrolla este artículo de la constitución, indicando que la acción comunal es una expresión social

organizada, autónoma y solidaria de la sociedad civil, cuyo propósito es promover un desarrollo integral, sostenible y sustentable construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad y que se diferencia con las JAC, en tanto estas corresponden a la categoría de 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. (Ley 743 de 2002, p. 3)

Respecto a su configuración de acuerdo con lo que establece la Ley 743 de 2002

La Ley manifiesta que las JAC estarán constituidas por personas naturales mayores de 14 años que residan dentro de su territorio, es decir que vivan en el lugar donde se está constituyendo, para su sostenibilidad podrán hacer alianzas estratégicas con personas jurídicas en procura de alcanzar el bienestar individual y colectivo y el desarrollo de la comunidad, igualmente, podrán establecer relaciones de cooperación con personas jurídicas públicas o privadas del nivel internacional.

La JAC tendrá una duración indefinida, sin embargo se disolverán y liquidarán por voluntad de sus afiliados o por mandato legal, así mismo podrá realizar libremente sus estatutos, definir su marco de actuación contemplando aspectos orientados a: 1) la democracia participativa; 2) planeación del desarrollo integral; 3) construcción de relaciones colectivas; 4) información oportuna y veraz para la comunidad; 5) celebración de contratos, promover y facilitar la participación de todos los sectores sociales, entre otros.

Si bien la JAC tendrá su propio marco de actuación se deberá regir por los principios de democracia, autonomía, libertad, igualdad, prevalencia del interés común, buena fe, solidaridad, capacitación, organización y participación. También deberá establecer requisitos de los afiliados, así como sus derechos y deberes.

Frente a su estructura organizacional deberá contar con órganos de administración, dirección y vigilancia y reunirse tres veces en el año:

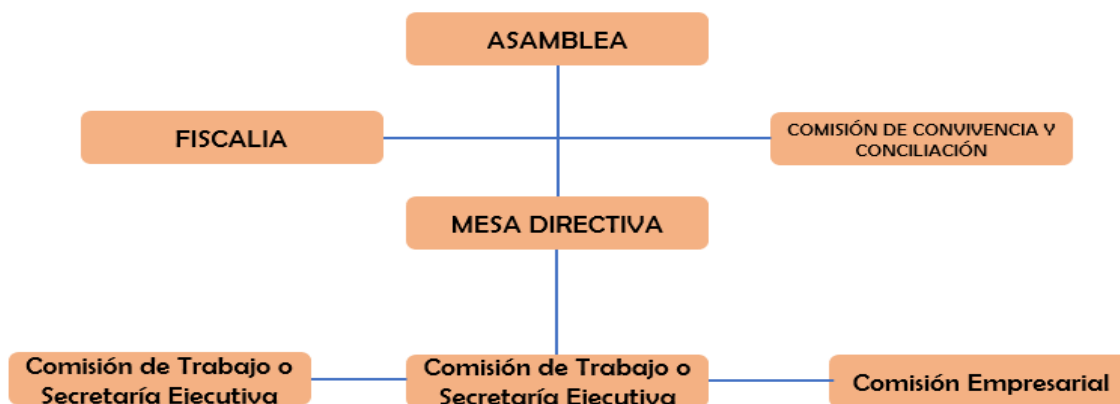


Tabla 3. Organigrama de una JAC. Adaptación propia: Organigrama definido en la Ley 743 de 2002.

Varias organizaciones de tipo social, así como las secretarías de desarrollo comunitario, se han encargado de acompañar tanto en la constitución legal como en los planteamientos estratégicos a las JAC, buscando con ello empoderar a los líderes y lideresas dejando las bases para sus sostenibilidad en el tiempo. Es probable que a pesar de que el lineamiento desde lo legal es igual para todas, lo que diferencia a una Junta de Acción Comunal de otra, es el nivel de empoderamiento y liderazgo de sus asociados, también la buena planeación y la construcción de alianzas

estratégicas para el desarrollo de la comunidad, de ahí la importancia que un modelo de operación cobre vigencia en este tipo de procesos sociales.

Los modelos de operación se pueden definir como el conjunto de acciones, herramientas, procesos que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales y pueden aportar en el despliegue de los procesos comunitarios, es decir establecen mapa de ruta para el alcance.

Las empresas trabajan sobre modelos de operación que hacen más eficientes sus procesos internos y aseguran sus resultados. En mi experiencia como ingeniera industrial apoyé la definición del modelo de operación de Intercolombia, empresa filial del grupo ISA y lo que se buscaba era hacer más eficientes sus procesos y que todo el músculo interno respondiera a los retos de la organización. Finalmente, el modelo sugerido respondió a lo esperado por la organización. La diferencia entre los modelos empleados en una empresa y una junta básicamente está dada en los resultados esperados, por ello los modelos sugeridos para un proceso social, en ningún momento deben ser rígidos, poco adaptables a la realidad. Se debe partir siempre tanto en los modelos de una empresa común y una Junta, desde el análisis del contexto actual y el objetivo al que se quiere llegar.

Existen diferentes modelos de operación propuestos por diversos autores y que bien podrían ser aplicados, entre ellos se destacan el modelo de diseño organizacional de Mintzberg que sugiere un modelo basado en la tecnoestructura, es decir que la organización interna se debe establecer desde la afinidad o agrupamientos naturales.

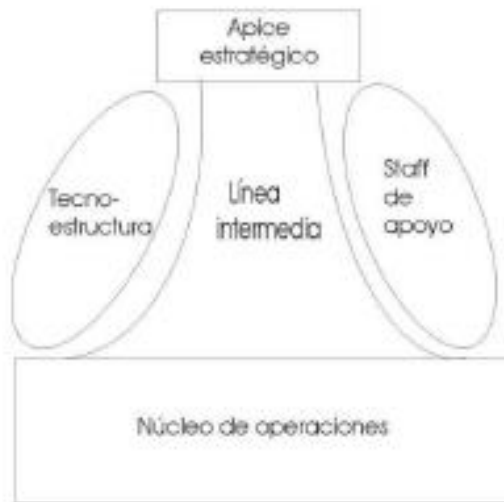


Tabla 4. Modelo de Mintzberg. Fuente: tomado de Mintzberg (1994).

En el ápice estratégico supone que debe estar la persona que tuvo la idea o dio origen a la organización, en el núcleo de operaciones se encuentra los que realizan trabajos medulares o básicos de la organización, en la línea intermedia se ubican todos los administrativos, en la tecnoestructura están los que diseñan planteamientos formales o trabajo controlado y el staff son los que prestan servicios a todos los niveles o que son transversales. Este tipo de modelo se enfoca más en perfiles y cargos que en otros componentes como: las personas, los procesos, entre otros.

Otro modelo organizacional es el de Burton y Obel, complementa el modelo anterior, solo que en este caso se indica que las tareas se deben dividir de acuerdo los perfiles y prioridades de la organización, destacando aspectos como: el liderazgo, el clima, la cultura organizacional, la estrategia; aunque este modelo no define prioridades o focaliza al ser humano como centro clave del modelo, cuestión que sería importante tener siempre en cuenta cuando se estudian los organismos comunales.



Tabla 5. Modelo Burton y Obel. Fuente: Tomado de Burton y Obel (2004).

Otro modelo organizacional que aparece es el de Waterman, estableciendo que la estructura sigue a la estrategia, es decir, por lo general la estrategia no determina un solo tipo de estructura para ejecutarla, pueden aparecer múltiples estructuras organizacionales que aporten en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Manifiesta que el cambio de la productividad organizacional no es solamente de la estructura. El cambio en la efectividad organizacional es una combinación de factores que van desde: la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las habilidades, el personal y los objetivos superiores; estas combinaciones reciben el nombre de modelo de las 7 – S por sus siglas en inglés: (structure, systems, style, skills, staff, strategy and superordinate goals). (Ramirez, 2015)

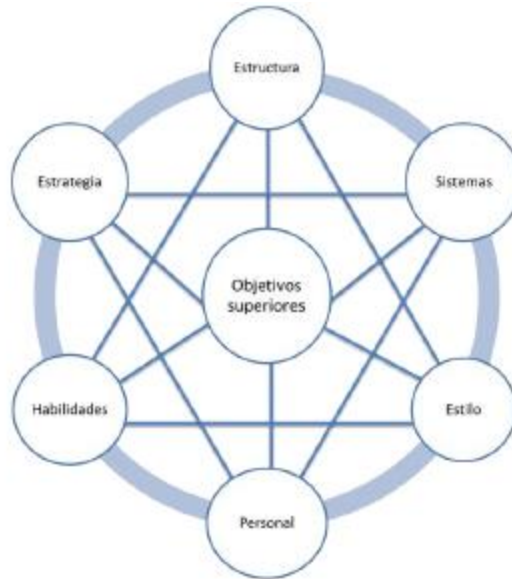


Tabla 6. Modelo de Waterman. Fuente: tomado de Waterman, Petters, & Julien, (1980).

Finalmente, todos estos modelos han evolucionado en el tiempo, es decir cada uno se va nutriendo de los anteriores en la medida que van surgiendo. Para el caso de esta sistematización me inspiré en el Modelo de Galbraith, teniendo presente que es uno de los más completos, debido a que se puede adaptar a la estructura o forma de operación de un proceso comunitario, es decir los procesos internos, vivencias, relaciones, participación, leídos desde la estrategia metodológica que sugiere un modelo de operación.

Es importante aclarar que cada organización ha adaptado el modelo de operación de acuerdo con su naturaleza, por lo que es probable que en muchas organizaciones los esquemas de su diseño sean construcciones propias con pinceladas de este modelo.

El modelo Estrella TM de Galbraith, indica que la estructura *per se* no refleja ni la forma ni el funcionamiento de la organización, sino que, en conjunto con la estrategia, la estructura, los

procesos, la recompensa y las personas, la organización se diseña de manera integral para un propósito específico. (Salazar y Mendoza, s.f)

En el modelo estrella de Galbraith se definen los siguientes elementos:



Tabla 7. Modelo estrella de Galbraith.

Así también como lo menciona Natalia Ramirez (2015) en su tesis de maestría: *propuesta de diseño organizacional para una facultad de ingeniería de una universidad pública* las organizaciones pueden diseñar su estructura de acuerdo con 5 variables controlables:

La estrategia: determina el horizonte, es decir hacia dónde va la organización. Es la secuencia de objetivos estratégicos y la definición del norte. Para el caso de una JAC es cuál es su misión, cuáles son las reales necesidades, cuáles serían las apuestas de este organismo comunitario para afrontar los retos y apuestas del territorio.

La estructura: está enfocada en la distribución del poder al interior de la organización y en los diferentes niveles jerárquicos, es decir cuáles son esos estratégicos, tácticos y operativos. En el caso de la JAC, es la estructura formal que establece la ley (la mesa directiva, el rol de cada uno de ellos). La diferencia respecto a una empresa tradicional es que en el caso de éstas, la definición de estructura es de acuerdo con el perfil, formación y experiencia, sin embargo, para el caso de las JAC la definición está dada por el ejercicio democrático: votación de acuerdo con las planchas de aspirantes.

Las personas: integrantes de la organización, qué talento humano se requiere que soporte la estrategia que se persigue. Cuáles son los perfiles, qué cualidades y habilidades deben tener. En las JAC se define quiénes la integran, edad mínima, cuáles son los intereses y motivaciones especiales de las personas que integran el espacio comunitario.

Los procesos: es el flujo de información, entradas de información, instrumentos, procedimientos y salidas de información para que los diferentes niveles de la organización puedan operar correctamente. En la JAC, cuáles son los comités, sus funciones, periodicidad de reuniones, el manejo de los ingresos, la priorización de necesidades, entre otros.

El sistema de recompensa: salario, estímulos, promociones para que el personal esté motivado; también se constituye como el salario emocional, entendido como lo que se da al personal que no es necesariamente financiero. Ej.: capacitaciones, días de descanso, bonos, entre otros. En la JAC, cuáles son los beneficios de pertenecer al organismo comunal, qué tipo de actividades no financieras, pero si emocionales, un ejemplo de ellos es la navidad comunitaria, cuadernos para los hijos de los asociados, celebración de cumpleaños, entre otros.

Sin embargo, todo modelo de operación debe considerar que las organizaciones sociales trabajan con los recursos disponibles y de acuerdo con su experiencia, que siempre son limitados, y en algunos situaciones bastante escasos, por lo tanto, las variables anteriores están marcadas no solo por un deber ser sino por lo que puede ser.

4. El Conflicto Armado en Oriente Antioqueño

Existen varios textos e investigaciones frente al conflicto armado⁴, y ofrecen una visión amplia, profunda de todo lo que aconteció en el Oriente Antioqueño; para efectos de esta sistematización, entenderemos el conflicto armado colombiano como un conflicto multipolar, altamente fragmentado, complejo por el número de actores involucrados y por la articulación de conflictos de diversa naturaleza; discontinuo, pues la participación de los actores armados no ha sido siempre igual; con grandes diferencias regionales, que han determinado que el conflicto se presente en cada territorio de manera diferente; atroz, por la cantidad de civiles que han quedado envueltos en las confrontaciones; y, por último como un conflicto con raíces políticas. (Pizarro, 2015. Citado por Muñoz, 2018, p.7)

En el Oriente Antioqueño, el conflicto armado ha contado con la presencia del Ejército de Liberación Nacional- ELN, las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – FARC, Las Autodefensas Campesinas y las Fuerzas Armadas del Estado, todos han llegado en diferentes momentos, no obstante, en sus cruces y disputas por el territorio han dejado huellas en cada una de las zonas que ha vivido de manera directa el conflicto.

⁴ 1) conflicto armado, seguridad y construcción de paz en Colombia de Angelica Rettberg, 2) la agenda investigativa sobre la cobertura informativa del conflicto armado en Colombia, 2002-2012 de Jorge Bonilla y Camilo Tamayo,3) instituciones, conflicto armado y poder político en el municipio colombiano. 2001-2011 de Mauricio García y Javier Revelo

El ELN tuvo en el Oriente antioqueño uno de sus nichos de importancia nacional. Sus frentes Carlos Alirio Buitrago y Bernardo López Arroyabe han estado asentados en la región desde hace varias décadas. Sus zonas de influencia histórica han sido la de “bosques”, con la interferencia permanente sobre la autopista Medellín-Bogotá, y la zona de los “embalses”. Su centro de operaciones se localizó en territorio de Granada, hasta que las Farc, al final de los años 90, les disputaron el control de la región. Sus dos frentes tienen una raigambre regional: se reconocen como “hijos de esta tierra”, en general de procedencia campesina, y personas que antaño habían sido líderes cívicos. (García de la Torre, Aramburo, Barajas, Valderrama y Espinosa, 2011, p. 66).

Las Farc por su parte llegaron por primera vez al Oriente antioqueño a finales de los años setenta, cuando se repliegan desde Urabá y parte de su V Frente se refugia e inicia actividades en la zona de los Embalses. En los años 90 la frontera sur de la región, colindante con Caldas (subregión de Páramos), se convirtió en uno de los bastiones del Frente 47 y estuvo muy asociada al cultivo de la coca. Sin embargo, fue a finales de los 90 cuando este grupo guerrillero decidió copar el territorio del conjunto de las subregiones que conforman el oriente lejano. (García de la Torre, et al. 2011, p. 72)

Frente a los grupos paramilitares que han hecho presencia en el Oriente antioqueño han sido diversos: las Autodefensas Campesinas de Córdoba y Urabá - ACCU, de Carlos Castaño; las Autodefensas del Magdalena Medio, de Ramón Isaza; el Bloque Metro; y los bloques Cacique Nutibara y Héroes de Granada. Las ACCU señalan su primera incursión en la región, hecha en 1998, con una masacre cometida en el corregimiento de San Jose en La Ceja (Altiplano) y luego

con otra del corregimiento El Jordán, perteneciente al municipio de San Carlos, subregión de embalses. Existe además referencia sobre una incursión en el oriente hecha por integrantes del Bloque Central Bolívar durante la disputa interna que presentó las AUC entre los líderes paramilitares y el Bloque Metro (CNMH⁵, 2018, p. 202).

En 1997 las ACCU a través del Bloque Metro, llegaron al Oriente antioqueño y se desplazaron de El Carmen de Viboral hacia Marinilla y La Ceja (en el altiplano cercano de Medellín), y luego a Granada y San Carlos, en la zona de los embalses. Este paulatino movimiento de paramilitares en la región desafiaba la presencia guerrillera en la zona de los embalses y rompía los corredores utilizados por las Farc y el ELN para conectar esta región con Medellín. (García de la Torre, et al., 2011, p. 73)

Lo anterior frente a fechas puntuales de aparición, los objetivos de cada grupo al margen de la ley en nuestro territorio van desde la disputa por el territorio, definición de fronteras, hasta el dominio soberano.

Conflicto Armado en el municipio de Abejorral

Desde 1998 el bloque metro hizo presencia en la zona occidental del oriente Antioqueño, porque le permitía moverse fácilmente a sus zonas de control y también por sus límites fronterizos con zonas donde se encontraba instalada la guerrilla. En el caso particular de Abejorral, existió en el área rural dominio por parte de las guerrillas del ELN desde los años 70, y de las FARC desde los años 90, solo hasta el año 2000 hubo presencia paramilitar.

Antes de que los paramilitares llegaran al municipio de Abejorral, se asentaron en el corregimiento de San José en el municipio de La Ceja, el objetivo de estos era redefinir sus

⁵ Centro Nacional de Memoria Histórica: CNMH

fronteras, establecer formas de dominio soberano hacia otras zonas de disputa con las guerrillas; el corregimiento de San José se convertía en corredor clave y salida para sus intereses. Así pues, la presencia de guerrillas en Abejorral y Montebello se convirtieron en un riesgo para los intereses soberanos de los paramilitares en el corregimiento de San José, asunto que marca la decisión de disputar esas presencias y soberanías subversivas. (Muñoz, 2018, p. 76)

Es por ello por lo que para el caso de las veredas Las Lomas, La Peña, Chagualal, Portugal, entre otras, se presentó el momento más crudo del conflicto armado, con enfrentamientos entre guerrillas y Autodefensas Campesinas, al tiempo que se presentaron 1948 desplazamientos entre el año 2003 y junio de 2009, con mayor número entre 2003 y 2004 de acuerdo con el Observatorio del Programa Presidencial de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario. (PNUD, 2010, p. 41)

Conflicto Armado en la vereda La Loma

Según los pobladores y en entrevistas realizadas para la sistematización, en el año 1996 hay ausencia de oportunidades laborales y con el afán de mejorar la calidad de vida, hijos varones de varias familias se movilizaron para las guerrillas -ELN y FARC-, que tiene presencia en la región desde los años 70 y 90 respectivamente. Para la comunidad era ya costumbre ver a la guerrilla de manera intermitente por los cafetales de la vereda, por eso para ellos fue natural que sus hijos decidieran vincularse a estos grupos armados.

Entre los años 2000 y 2002 llega a la vereda La Loma el bloque metro de las ACCU, esta llegada fue el inicio de uno de los periodos más crudos, en esta época se presentó en La Loma y veredas vecinas: secuestros, masacres, torturas, desplazamientos y enfrentamientos entre los

diferentes grupos armados, en la disputa por el control de los territorios y la definición de nuevos espacios de soberanía.

En Noche y Niebla se encontró información de algunos de los hechos mencionados anteriormente, entre ellos el que ocurrió el 18 de enero de 2001 donde paramilitares de las AUC desaparecieron a dos campesinos en la vía que de Santa Bárbara conduce a Abejorral, también el del 31 de enero de 2001, Guerrilleros del Frente 47 de las FARC-EP, secuestraron al concejal de este municipio Oscar Vallejo y a su hermano el presidente de la Junta de Acción Comunal de la vereda La Loma; también que el 4 de marzo de 2001, tres miembros de una misma familia, padre e hijos fueron ejecutados de varios impactos de arma de fuego, por paramilitares de las AUC, el hecho se presentó en el puente sobre la quebrada La Yegua, Otro hecho se presentó el 23 de septiembre de 2001, donde un campesino, recolector de café fue desaparecido por hombres no identificados, en zona rural de este municipio.

El 17 de marzo de 2002, un comerciante de 40 años y un guardián del Inpec de 28 años, fueron secuestrados por guerrilleros del ELN cuando se movilizaban en un vehículo campero de color verde a la altura de la vereda La Loma, otro hecho por el mismo estilo ocurrió ese mismo año donde Paramilitares ejecutaron a cinco campesinos, a quienes previamente sacaron de sus residencias ubicadas en las veredas La Loma, La Peña, La Cascada y Alto Bonito, los hechos ocurrieron entre las 7 y las 11:30 p.m. Según la Secretaria de Gobierno de Abejorral: "En lo que va de 2002 fueron asesinadas en esta localidad 20 personas, la mayoría en acciones selectivas en las zonas rurales"

Impacto del conflicto armado en los procesos sociales

El conflicto armado que ha vivido el país durante más de medio siglo, ha tenido impactos en las organizaciones sociales. En el caso de Oriente Antioqueño, la violencia y afectación a estas organizaciones ha tenido diferentes momentos históricos.

A continuación, se presenta un breve recuento sobre algunos de los efectos del conflicto en las organizaciones sociales de municipios que hacen parte del Oriente antioqueño.

San Francisco

Durante el recrudecimiento de la violencia que se da a finales de los 90, se generan desplazamientos de campesinos quienes huyen de las amenazas de los grupos armados, especialmente de los paramilitares quienes veían a la población rural como colaboradores de la guerrilla (Observatorio, 2003). De acuerdo con la Red de Solidaridad Social de la Presidencia de la Republica, entre 1995 y 2003, San Francisco tuvo 7.855 desplazados.

San Luis

El movimiento social tuvo una participación importante en buscar disminuir la afectación de civiles en el conflicto. En San Luis se creó el Consejo de Conciliación de San Luis, el cual tenía como fin poder llevar a cabo un diálogo directo con los grupos armados sin tener una posición a favor o en contra (Restrepo, 2011). Las cifras de desplazados entre 1995 y 2003 en San Luis alcanzaron las 9.877 personas.

Granada

En este municipio las organizaciones sociales tuvieron resonancia desde 1970 cuando hubo manifestaciones organizadas contra algunos proyectos de la región. Desde esta época se empezó a

dar un cambio en la manera en que la comunidad se comunicaba con el estado, llegando a tener un punto alto de participación colectiva en 1998. Luego de este año se presenta un declive que se relaciona directamente con el aumento de la violencia y la incursión de grupos de autodefensas (Restrepo, 2011). Una de las principales afectaciones en el municipio se refleja en el descenso en el número de habitantes, fruto del conflicto. Este descenso se dio en la zona urbana y en mayor medida en la parte rural. En total los desplazados en el periodo 1995 y 2003 fueron 7.873.

San Carlos

Al igual que en los otros municipios de la zona, las primeras organizaciones cívicas se empiezan a gestar en los 70 (Restrepo, 2011). En la siguiente década el municipio registra un incremento en las actividades cívicas de estos grupos sociales que tuvo a la vez un aumento en la violencia contra los líderes de estas agrupaciones. Esto derivó en un periodo con ausencia de movimientos y participación cívica. (Restrepo, 2011 citando a Uribe y Botero, 1998). San Carlos es el municipio de la Zona Embalses con mayor número de desplazados entre 1995 y 2003. Allí las cifras llegaron a los 13.031 pobladores que dejaron sus tierras por quedar en medio del conflicto. Junto con Granada, sufren una de las mayores disminuciones en la cantidad de habitantes (Restrepo, 2011).

5. Municipio de Abejorral, contexto de la JAC y proceso de la Junta de La Loma

Generalidades de Abejorral

Abejorral es un municipio ubicado en la región Oriente de Antioquia en el noroccidente de Colombia –Parte Norte de Suramérica-; limita por el sur con el departamento de Caldas, específicamente con el municipio de Aguadas, por el norte con los territorios que ocupan los municipios de La Ceja y La Unión, por el Oriente con los municipios de Sonsón y el Carmen de Viboral y por el oeste limita con los Municipios de Santa Bárbara y Montebello. La cabecera

urbana se encuentra a una altitud de 2.125 msnm, con una temperatura promedio de 17° C, donde predomina el clima frío. El municipio posee una extensión de 491 km² y el área urbana ocupa 1 km². (Concejo Municipal de Abejorral, p. 32)



Ilustración 1. Mapa de Abejorral. Tomado de: Alcaldía de Abejorral, (2017).



Ilustración 2. Ubicación de Abejorral en Antioquia: Tomado de Plan de Desarrollo 2016-2019.



Ilustración 3. Municipio de Abejorral, zona rural. Tomada de Plan de Desarrollo Municipal (2016-2019)

Abejorral hace parte de la subregión páramo del oriente Antioqueño junto con los municipios de Sonsón, Argelia y Nariño.

Esta subregión, es la menos articulada del resto de la región y presenta grandes distancias no solo en términos geográficos sino en las condiciones de vida y en las posibilidades de sus habitantes. Estas distancias geográficas tanto con la cabecera municipal como con la capital departamental permitieron que fuera un lugar en el cual los grupos armados podían permanecer sin que pudiesen ser detectados con facilidad.

La población de Abejorral tiene un 44.3% de hogares en donde sus necesidades básicas están insatisfechas; esto contrasta con en el Altiplano, la subregión más articulada a la dinámica del Valle de Aburrá, en la cual el porcentaje desciende a un 14,2% de los hogares, el menor en el Oriente Antioqueño (Jaramillo, 2009, p.28).

La economía de Abejorral se basa en la producción y comercialización agropecuaria especialmente en productos como café, maíz, papa, plátano, caña de azúcar y ganadería. El municipio cuenta con 68 veredas y 2 corregimientos, es el segundo de la subregión páramo con Producto Interno Bruto per cápita de \$15.000 para el año 2017 según el anuario estadístico de Antioquia de ese mismo año.

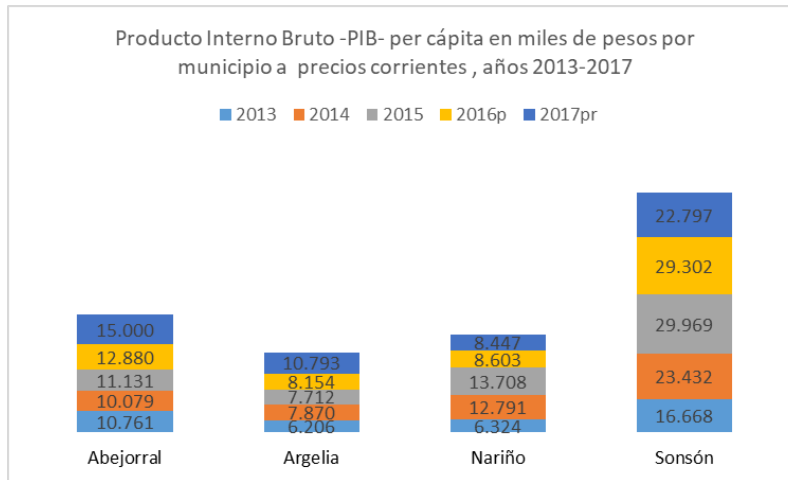


Tabla 8. PIB-Per cápita por municipios. Creación propia con datos de Anuario Estadístico Antioquia 2017.

En la subregión páramo Sonsón ocupa el primer lugar, seguido de Abejorral, Argelia y por último Nariño.

Frente a la población se observa la siguiente distribución:

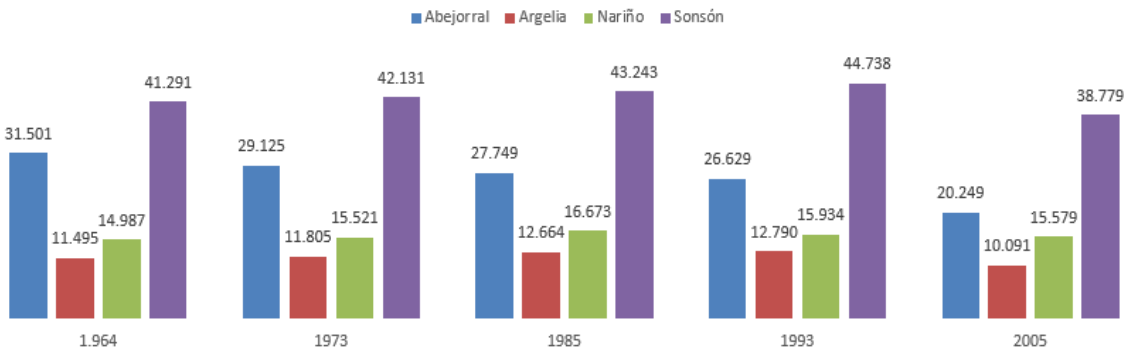


Tabla 9. Distribución de la población. Creación propia con datos de Anuario Estadístico Antioquia 2017.

Al revisar el gráfico, se encuentra que Abejorral pasó de tener en 1964: 31.501 habitantes, a tener en el año 2005: 20.249; es decir, en 40 años presentó una reducción del 36% del total de su población. También de primera impresión se podría indicar que en los sitios donde el conflicto armado permeó el área rural, los saltos en reducción de la población son más significativos. Esto se evidencia entre 1993 y 2005 donde Abejorral, Argelia y Sonsón que sufrieron afectación en la zona rural, la población disminuye considerablemente.

Abejorral es el segundo municipio en la subregión páramo con mayor número de habitantes. Para el censo 2005, el 69% de la población está ubicada en el área rural y el 31% en las cabeceras municipales. Sin embargo, si se observa en el gráfico, se encontrará que desde 1964 la población se ha venido reduciendo.

De esta manera, Abejorral sigue siendo un municipio principalmente rural, en donde la mayoría de su población depende de los ingresos generados por las actividades agrícolas y pecuarias. Si bien su geografía presenta un reto para comunicarse por vía terrestre por ser tan quebrada, es un municipio con una gran riqueza natural, en donde se encuentran lugares con climas fríos, pero también veredas con climas templados y cálidos. Estas características naturales fueron bien vistas por los grupos armados, los cuales tuvieron control sobre varias zonas del municipio pues les permitían esconderse y generar una economía ilegal. Adicionalmente, creaban corredores para mover sus tropas y sacar sus productos hacia otros municipios y regiones.

Esta economía ilegal en un municipio en el que cerca de la mitad de su población no alcanzaba a cumplir con sus necesidades básicas fue el escenario ideal para el reclutamiento de estos grupos armados. Esto generó una ola de violencia y retaliación contra las familias campesinas de las cuales salían la mayoría de combatientes. De ahí vino el desplazamiento forzado y la disminución poblacional de las veredas del municipio.

Las Juntas de Acción Comunal en el municipio de Abejorral

Olga Jaramillo (2009) en su tesis *El ejercicio del poder en las juntas de acción comunal rurales: el caso del municipio de Sonsón, Antioquia*, retoma las palabras de Aristizabal (2007), indicando que la subregión páramo es considerada como la que más juntas de acción comunal tiene en el Oriente y donde mayores avances ha mostrado la organización en relación con los niveles de participación. Además, son consideradas como el principal referente para la movilización y la interacción de los habitantes de barrios y veredas.

El municipio de Abejorral cuenta con diez núcleos zonales: 1) Chagualal, 2) El Erizo, 3) El Guaico, 4) Las Lomas, 5) Pantanillo, 6) Pantano Negro, 7) Purima, 8) Santa Ana, 9) Quebrada Negra, 10) Zona urbana y Santa Ana. Cada núcleo zonal agrupa una de las 94 organizaciones comunitarias constituidas, entre las que se cuentan las JAC y los comités de participación ciudadana organizados y registrados desde el año 2012. Todas las juntas cuentan con personería jurídica y su mayoría llevan más de 50 años de historia. Estas JAC, son acompañadas desde la oficina de desarrollo comunitario del municipio de Abejorral. (Prodepaz, 2010, p.5).

El organismo que las agrupa a nivel local se llama Asocomunal en este espacio se intercambia experiencias con otras juntas, se recibe formación del municipio, se cuentan avances, resultados y gestión de proyectos.

Historia de la vereda

La Loma Alta está ubicada al occidente del pueblo, limita con Santa Bárbara y Montebello, hace parte de las 68 veredas que existen en el municipio de Abejorral. Su temperatura oscila entre los 24oC a los 30oC. Hace parte del núcleo zonal las lomas, integrado por las veredas: La Peña,

Loma Parte Alta, La Cascada, Los Rastrojos, Loma Parte Baja y Alto Bonito. La vereda presenta un Bosque seco tropical (bs – T) que comprende esencialmente los costados sur y occidente del municipio en los límites con Sonsón, por el sur con Aguadas (Caldas), y por el occidente con los municipios de Montebello y Santa Bárbara. Es la zona de riqueza biológica que inicia en los 600 msnm., hasta los 1000 msnm. Aproximadamente, y una pluviosidad anual entre los 1000 y 2000 mm. (Plan de Desarrollo 2016- 2019)

La vereda cuenta con el Colegio Pedro Pablo Ramírez que atiende desde la básica primaria hasta la básica secundaria, tanto de la vereda, como de las veredas vecinas: La Peña, La Cascada, Los Rastrojos, Canteras, El Cairo, Palmitas, Alto Bonito. Según el Dane en el censo nacional agropecuario del año 2014, La Loma Parte Alta cuenta con 20 viviendas, 23 hogares y 61 personas. Geográficamente la vereda cuenta con un corredor que conecta al oriente Antioqueño con el Suroeste, por lo que su posición estratégica favorece la salida hacia otras regiones. Frente a la economía de la vereda se basa en la producción de café, plátano, yuca, sin embargo, la oferta laboral es insuficiente para la cantidad de familias existentes, de ahí que la mayoría de los jóvenes migren a otras veredas o pueblos cercanos en búsqueda de oportunidades y la mayoría de pobladores sean de edad adulta.

Su máximo organismo político es la JAC, este es el encargado de la gestión de proyectos y la consecución de recursos para mejorar la infraestructura de la vereda. Es el que desde su constitución ha velado por los intereses de los pobladores y las necesidades de la localidad.

6. Contando la historia de la Junta de Acción Comunal de la Vereda La Loma

La JAC tiene personería jurídica No 405 del 2 de julio de 1984; según consta en el libro de actas autorizado en agosto de 1983, por la oficina regional para el departamento de Antioquia por intermedio del promotor departamental el Sr. Javier Osorio Toro con Sede en Abejorral, la primera reunión de la Junta se llevó acabo el 11 de agosto de 1983 en la escuela de la vereda, el objetivo era la constitución de la junta, la adopción y aprobación de estatutos.

Con 45 socios se inició la JAC, entre los cuales se destacan apellidos como los Vallejo, Medina, Vargas, Soto, Giraldo, Flórez y Morales; el primer presidente de la Asamblea fue el Sr Ernesto Vallejo. Este explicó:

Que el fin primordial de la Junta era unir esfuerzos y recursos en busca de objetivos comunes, ya que el progreso depende de la participación de la comunidad, todos los presentes estuvieron de acuerdo y se comprometieron a trabajar unidos por el bienestar de la región, declarándose así en Junta de Acción Comunal. (JAC La Loma, libro de Actas, 1983, p.5.)

GOBERNACION DE ANTIOQUIA
Secretaría de Desarrollo de la Comunidad
JOSÉ FERRER
11-8-83

DIRECCION GENERAL DE ORGANIZACION Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD
MINISTERIO DE GOBIERNO

LA OFICINA REGIONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA POR
INTERMEDIO DEL PROMOTOR DEPARTAMENTAL SR. Javier Osorio Toro
CON SEDE EN Abejorral
DEBIDAMENTE AUTORIZADO POR EL DIRECTOR REGIONAL, SELLO Y
REGISTRO EL LIBRO DE Actas de la Junta de Acción Comunal de
La Loma MUNICIPIO DE Abejorral
CON PERSONERIA JURIDICA No. 405 DE 2 de julio de 1984
MOTIVO: se le dio personalidad jurídica a la Junta de Acción Comunal de la Vereda La Loma, como tal y se le dio personalidad jurídica a los socios que la conforman, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 100 del Código de Procedimiento Civil.
FUE REGISTRADO CON LA CLAVE Y NUMERAL AB-0026
EL PROMOTOR AUTORIZADO JOSÉ FERRER
FECHA 11 de agosto de 1983

Ilustración 4. Acta. Tomada del libro de actas.

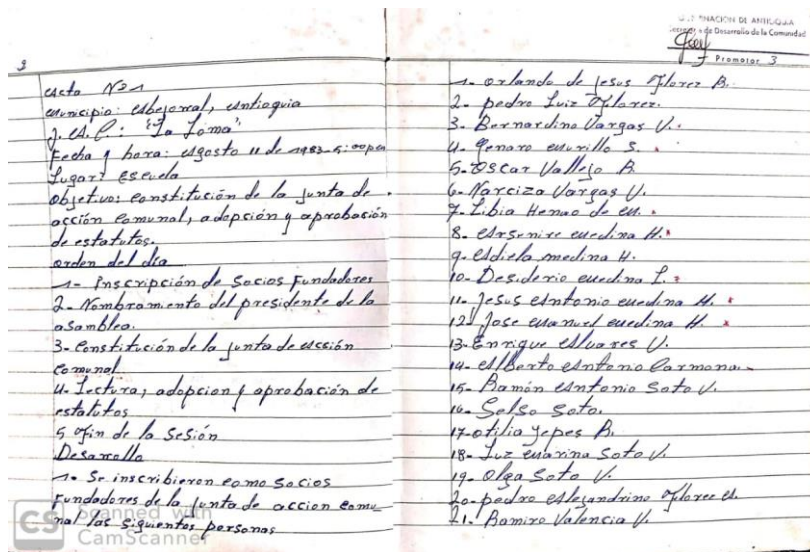


Ilustración 5. Primer acta de la JAC. Tomada del libro de actas.

En la segunda reunión de la junta realizada un mes después de su inicio, se efectuó el nombramiento de los directivos, quedando de la siguiente manera:

Presidente: Ernesto Vallejo Ramírez.

Vicepresidente: Luis Carlos Cardona.

Tesorero Principal: Álvaro Morales.

Tesorero Suplente: Carlos Giraldo.

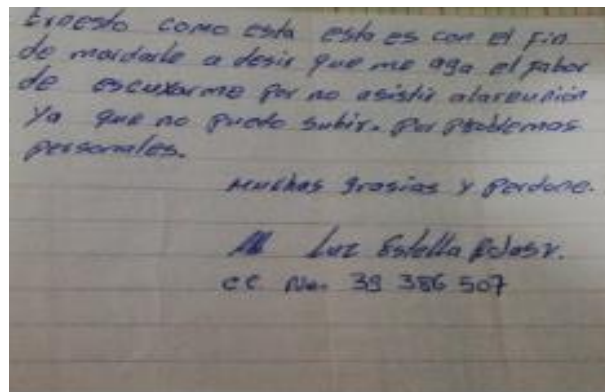
Secretario Principal: Pedro Alejandrino Flórez.

Secretario Suplente: José Manuel Medina.

Fiscal principal: Celso Antonio Soto.

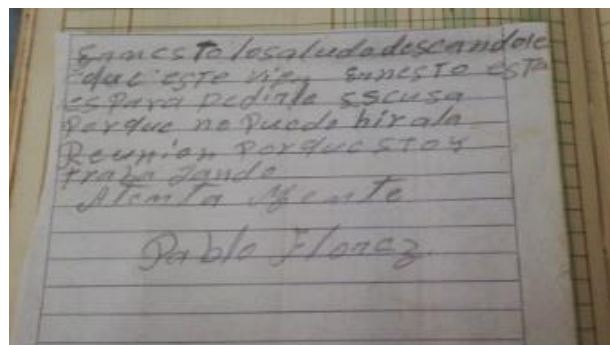
Cabe anotar, según aparece escrito en libro de actas, que todo fue bajo el ejercicio democrático, es decir, votación, y los anteriores fueron los elegidos por unanimidad. Según el libro de actas, se observa que las reuniones iniciales de la JAC buscaron resolver problemas

puntuales como recoger fondos a través de festivales y rifas para organizar la infraestructura de la escuela. Así mismo en los primeros seis meses de constitución de la Junta, se preocuparon también por tener las cuentas claras con respecto a los ingresos generados por rifas y festivales, así como los gastos, revisar la asistencia y hacer llamados de atención a los que estaban faltando a los encuentros. Sin embargo, para que la mayoría de los socios asumieran compromiso con la Junta, se empezó a aceptar el envío de notas para justificar la asistencia. Así se observa en las notas que aparecen en el libro de actas.



Exceso como esta esto es con el fin
de mandarle a decir que me aga el favor
de excusarme por no asistir a la reunión
ya que no puedo subir, por problemas
personales.
Muchas gracias y perdono.
M Luz Estrella Rojas.
C.C. No. 39 386 507

Ilustración 6. Nota 1. Tomado del libro de actas JAC La Loma.



Es por la salud de escando de
que este vez su esto esta
es para pedirle excusa
porque no puedo ir a la
reunión porque estoy
trabaja de
Atenta mente
Pablo Flores

Ilustración 7. Nota 2. Tomado del libro de actas JAC La Loma.

Con el paso de los meses el número de socios fue creciendo, pasando de 45 a 79 socios, para 1984 la junta en su proceso de consolidación priorizó el acueducto, la carretera y la

electricidad de la vereda, así como las zonas de entretenimiento en la escuela: cancha de baloncesto, tienda para los niños; proyectos un poco más grandes, también los socios que cumplieran con cinco faltas a las reuniones fueron retirados de la Junta. Por otro lado, se empezó a tener relacionamiento con instituciones como la Gobernación, el Comité de Cafeteros. En este año también se logró tener el botiquín veterinario para los animales.

Para la construcción del acueducto, se solicitó ayuda de saneamiento ambiental y revisaron la boca toma, el acueducto tenía un costo total de \$5.952.430, gracias a las gestiones de la Junta, el comité de cafeteros aportó el 50% del valor del acueducto, el resto se logró con los festivales de la vereda. La Junta ayudó también al hospital del municipio Abejorral de ahí que las ganancias de los festivales fueran destinadas como aporte al hospital del municipio.

En el ejercicio de formalización en 1985 abrieron su primera cuenta en el banco Caja Agraria, con la finalidad de tener el dinero en un sitio neutro, generar intereses y les sirviera en el futuro para posibles préstamos y de otro lado pensaron en la construcción de material de la escuela, ya que para ese entonces era de bareque. En este mismo año se eligió nuevamente la mesa directiva de la Junta en compañía de la secretaria de desarrollo de la comunidad; este año las elecciones contaron por primera vez con la definición de suplentes y con la elección de los comités: deportivo, trabajo, educación y el comité de salud mental.

Las decisiones asociadas a inversión se tomaban en las reuniones de Junta por votación; además tenían su libro de tesorería y libro de actas. En cada reunión leían acta anterior y revisaban el dinero que iban recogiendo, así como su destinación. También para motivar la participación de los habitantes de la vereda tomaron la decisión en 1989 que los recursos y beneficios que se consiguieran desde la Junta favorecerían en primera instancia a los socios de la junta.

El medio de comunicación empleado para invitar a las reuniones y a los convites era la radio y notas a través de los estudiantes de la escuela. Las reuniones generalmente eran de dos horas y se desarrollaba en horas de la tarde para que los socios pudieran terminar su jornada de trabajo.

En 1993 se planteó la necesidad de tener en la vereda el bachillerato, ya que hasta la fecha solo contaba con básica primaria y era necesario educar a los jóvenes, al tiempo que el colegio más cercano se encontraba en el casco urbano, lo que no facilitaba el acceso a la educación de básica secundaria no solo de la vereda sino también de las veredas vecinas. Para este entonces el presidente de la Junta ya no era el sr Ernesto Vallejo, sino su hermano Oscar Vallejo, es decir el liderazgo de esta familia, su capacidad de gestión, así como sus recursos, limitaba la posibilidad a otros pobladores para lanzarse a la presidencia.

Consecuentemente buscaron la manera de tener ingresos permanentes por lo que crearon la tienda comunitaria con el objeto de recoger fondos para la comunidad y facilitar los productos de la canasta familiar, asegurando que la comunidad no tuviera que desplazarse permanentemente al casco urbano; para la tienda se estableció topes de fiado de acuerdo con la edad y también con la antigüedad.

En 1995 se recibe la primera capacitación acerca de líderes comunitarios brindada por el Municipio, tema importante toda vez que ayuda a reconocer esos otros liderazgos que existían en la vereda, diferente a los de la familia Vallejo. Tanto en estas capacitaciones como en otros procesos de la junta, la escuela, en representación de los profesores participaron activamente. Es importante tener presente que los profesores de la escuela también integraban la JAC.

En 1996 según consta en la acta #15, se realizó un diagnóstico de la vereda y se establecieron las siguientes prioridades:

- 1) Tecnificación de cultivos
- 2) Arreglo de viviendas
- 3) Ampliación de la cancha
- 4) Ampliación del liceo
- 5) Dotación del liceo
- 6) Proyecto ambiental
- 7) Capacitación

Pese a que esas eran las prioridades, se observa en las actas seguidas que todo se concentró en la tienda comunitaria, en el pago de honorarios y el establecimiento de jornadas de trabajo, fue la misma dinámica de la vereda y la necesidad de potenciar los ingresos los que llevaron a esto, para poder aportar en el cumplimiento de las prioridades definidas anteriormente. En 1997 se retomaron todos los temas definidos en 1996; frente a la tecnificación de cultivos organizaron una capacitación del Sena cada semana; para el arreglo de vivienda, se priorizaron 20 casas -como se observa a continuación en la ilustración 8-, y se acordó que a cada una de ellas se les arreglaría algo particular, por ejemplo: a unas pisos, a otras techos, baños. Para el proyecto ambiental se realizaron encuestas, que buscaban determinar la presencia de aguas negras; en capacitación, se estableció formar en computadores a los estudiantes del colegio, para ello cada domingo realizaban capacitación en sistemas a los estudiantes de grados superiores.

Siguiendo el orden cronológico, se observa en las actas que para 1997 se destituye al administrador de la tienda por pérdida de \$1.506.533 de los recursos de la tienda. En 1998 se compra un billar y

un teléfono para la vereda que estarían ubicados en la tienda comunitaria. La última acta que reposa de esta época data de agosto de 1998.

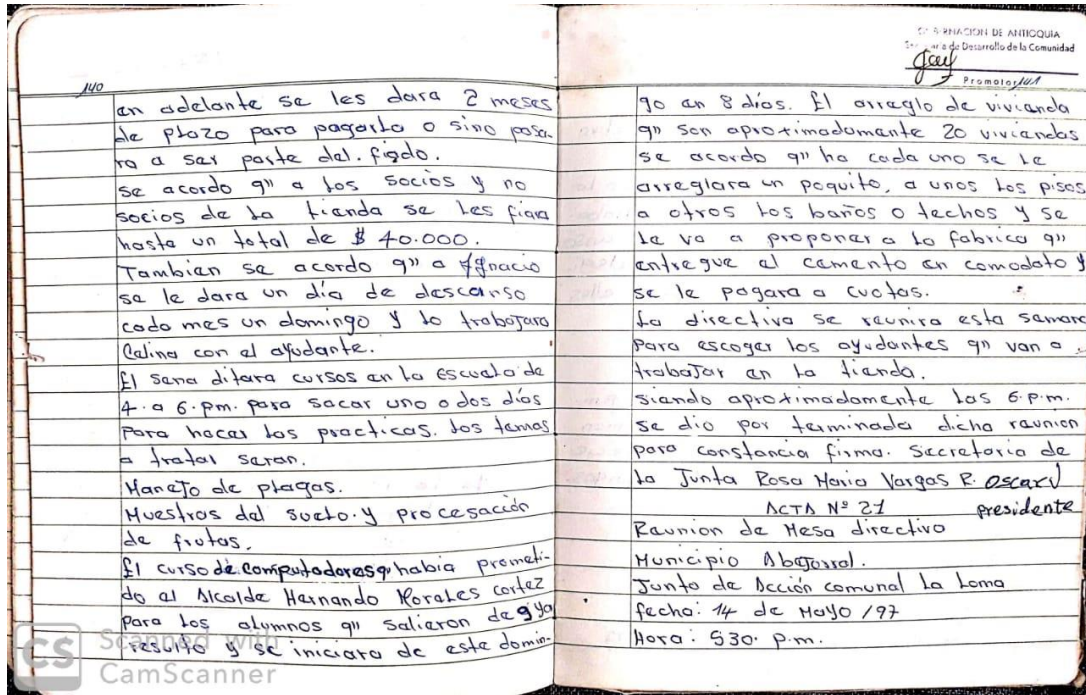


Ilustración 8. Acta del año 1997. Tomada del libro de actas.

El liderazgo de la Junta siempre estuvo en cabeza de la familia Vallejo, quienes se rotaron la presidencia desde el momento de su constitución hasta el año 2000. La familia Vallejo, era una de las familias con mayores recursos en la localidad, tenían grandes extensiones de tierra, al tiempo que eran los mayores generadores de empleo.

Los Vallejos, así reconocidos por su liderazgo, poseían un espíritu emprendedor, gestionaban y movilizaban recursos para el bienestar de la comunidad. Gracias a su gestión fue posible la celebración de contratos con la fábrica de cementos El Cairo, hoy día propiedad del grupo Argos. Estos contratos buscaban el mejoramiento de vivienda de los pobladores.

Cuando inician los enfrentamientos entre grupos armados y teniendo presente que la Junta se encontraba de 5 a 7 de la tarde, se dejaron de reunir, también en el año 2000 con la desaparición

del presidente Ernesto Vallejo, La JAC deja de funcionar ya que la familia Vallejo abandona la vereda. Entre 2001 y 2007 la vereda queda con pocas familias, con solo seis, y solo hasta 2008 que las familias retornan, la JAC inicia operación nuevamente.

En agosto de 2008, Ignacio Vargas se asume como presidente de la JAC para que la Junta no perdiera su personería jurídica, él mismo en la entrevista realizada manifiesta:

Empezamos de cero, se puede decir. Sin libros, porque a mí no me entregaron si no dos libros viejos, uno de actas y el de socios que es uno viejito que está en el archivo de la junta. Entonces me toco arrancar de nuevo, conseguir libros nuevos, porque ya los libros que tenía la Junta los dieron pequeños y ya exigían grandes, entonces me toco comprar libros grandes y allá arrancamos. (Entrevista 1. Ignacio Vargas. Marzo de 2019)

Las reuniones hasta el año 2018 se realizaban cada 6 meses, las actas no se llevaban de manera juiciosa y se convirtió en un espacio para recibir formación, atender las solicitudes de Asocomunal y recibir las ayudas que han llegado de programas que favorecen a víctimas del conflicto armado.

El mismo presidente de la junta para 2018 Ignacio Vargas en la entrevista realizada indica: “cuando se perdió el presidente Ernesto ya la vereda se quedó sin Junta y ahí fue cuando se desorganizo todo”.

Este orden cronológico anterior da cuenta del proceso evolutivo que ha tenido la JAC en el tiempo y así entender normalmente que ocurre en estos espacios comunitarios. Vale la pena aclarar que el proceso entre 2008 y 2018 carece de rigurosidad en las actas, por lo que no se observa un avance en el tiempo de la junta.

7. Resultados obtenidos

En esta sistematización fue posible determinar el proceso y cada uno de los momentos por los que ha pasado la JAC de la vereda La Loma parte Alta, desde su constitución hasta el año 2018. A continuación, presentó tres ilustraciones que dan cuenta de los principales hitos y los procesos que la llevaron a consolidarse en el tiempo.

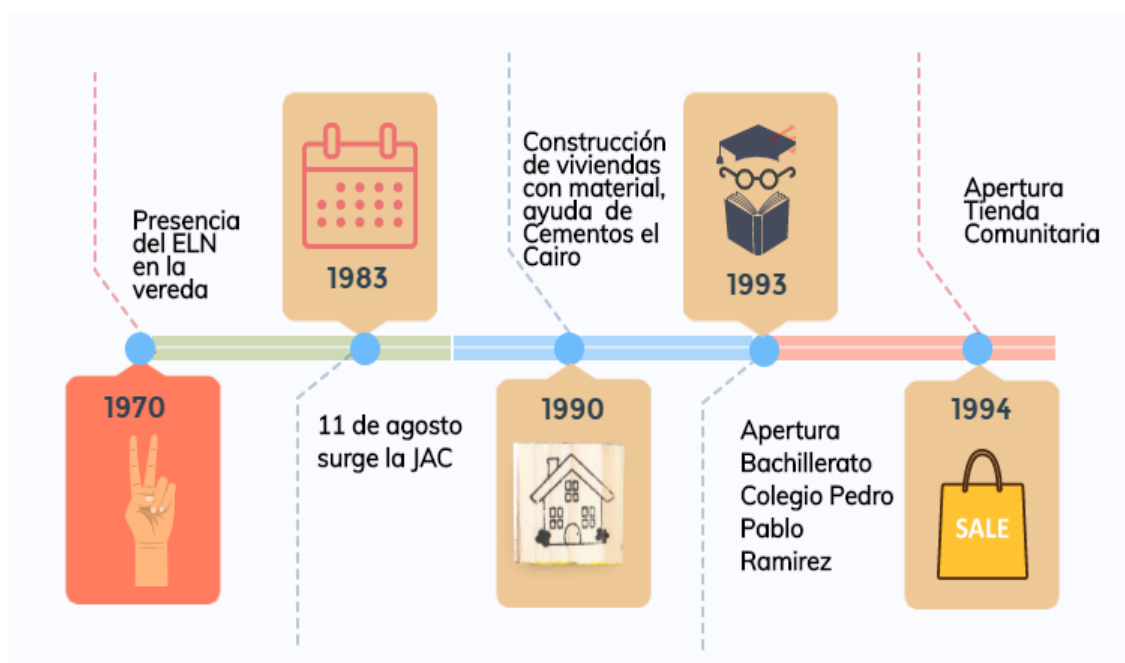


Ilustración 9. Hitos (1) de la JAC. Construcción propia.

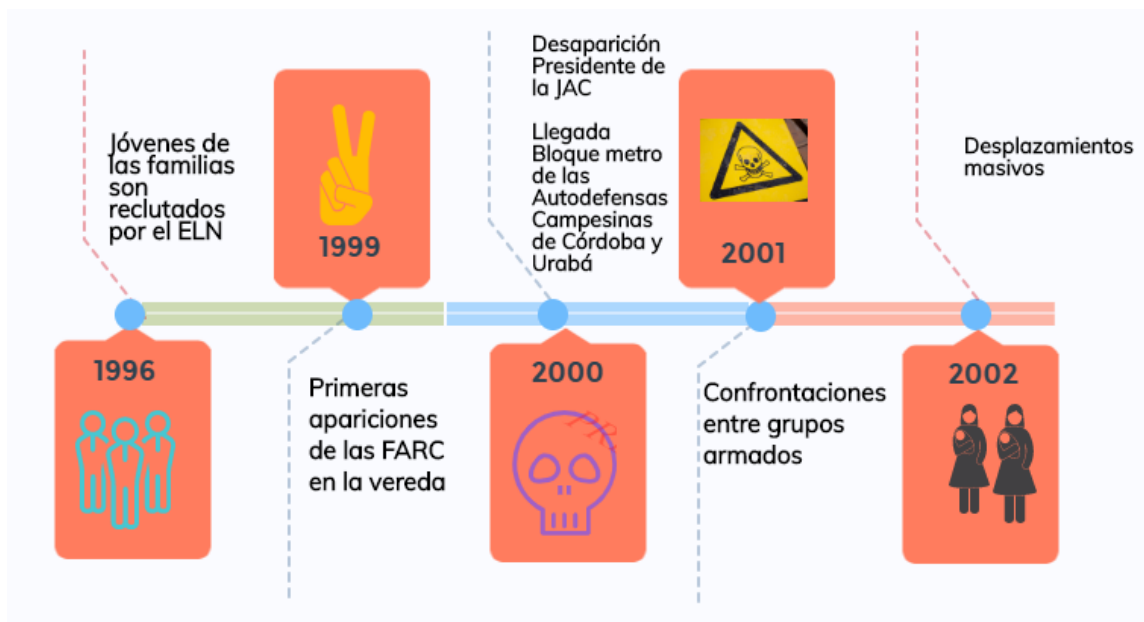


Ilustración 10. Hitos (2) de la JAC. Construcción propia.



Ilustración 11. Hitos (3) de la JAC. Construcción propia.

Entre 1970 y 1998 se observa una Junta de Acción Comunal con fines claros y un nivel de empoderamiento alto frente a los objetivos que buscaba, reflejado como lo muestra la línea de

tiempo en la gestión de recursos y consecución de estos para el beneficio de sus asociados. También que, a pesar de la presencia de actores armados, la comunidad no los percibe como un peligro para ellos y para la Junta, toda vez que no se involucraban de manera directa con sus habitantes. Por otra parte, se observa una JAC con claridad, gozando de legitimidad y como un espacio que representa y vela por las necesidades de la comunidad.

Era una JAC que antes de esperar a ser pensada por un externo, era pionera de su propio desarrollo y con un modelo organizativo claro, con una estructura que respondía a las necesidades de la comunidad. Sin embargo, la JAC es sus años bien llamados de gloria, no realizó rotación de líderes en su estructura, así como tampoco desarrolló capacidades en sus participantes, réplica de aprendizajes entre los más jóvenes, para que fueran los líderes del futuro, de ahí que en el año 2008 cuando se realiza la reactivación de la Junta, después de varios años de inactividad ocasionado por los efectos del conflicto armado y ante la ausencia de la familia Vallejo en la vereda, no se cuenta con candidatos para liderar el proceso comunitario, aun teniendo presente que varias familias del pasado habían retornado a la vereda.

Para 1996 cuando se da el reclutamiento de jóvenes por parte de uno de los grupos armados, inicia uno de los periodos cruciales para la vereda, especialmente para la JAC, ya que es el momento para evidenciar que su fortaleza no está fundada solo en la capacidad de gestión sino también en hacer frente a las situaciones que se presentan. La JAC de La Loma, deja en evidencia que su fuerza más que en el colectivo está marcada por una familia, que, en caso de sufrir alteraciones el impacto sería alto; así fue, con la llegada de otros actores armados al territorio y la afectación directa a uno de los líderes sociales con mayor reconocimiento, el presidente de la JAC, por lo que la vereda y todos los miembros de la JAC entran en pánico, se dejan de reunir como colectivo y prima la necesidad de autoprotección.

Los enfrentamientos entre grupos armados, generó pánico y por más necesidad de agrupación, de gestión de necesidades, primó para cada uno de los miembros de la JAC la necesidad de autoprotección, de cuidar lo que les quedaba, más que el pensamiento en el colectivo; generando inactividad en la JAC entre los años 2000 y 2008, es decir, entre estos años el organismo comunal que gestionaba los intereses de la vereda presenta desaparición o un cese de actividades, los proyectos asociados a mejoras en vías, viviendas, educación, recursos económicos se trasladaron de gestores. Las mejoras en las vías pasaron a ser lideradas por el municipio, así como la educación y los recursos para viviendas eran aprovechadas de manera individual por cada familia desde la concepción: víctimas del conflicto armado.

Para el año 2008 y desde motivaciones de un colectivo de habitantes se reactiva la JAC con los habitantes que quedaron y los que retornaron a la vereda, pero más que fundamentada en la autogestión y en propiciar su desarrollo, se impulsa por la necesidad de captar todos los beneficios que llegan vía afectación conflicto armado. Sin embargo, no había suficientes liderazgos para ejercer el rol de presidente y otros cargos necesarios en el proceso de reactivación de la Junta.

Aún con estas ausencias, la JAC logra reactivarse, dejando que la iniciativa sea asumida por terceros, recibiendo las intervenciones de programas que después del conflicto armado buscaron a las organizaciones de base para enseñarles de proyectos, alianzas, sin tener presente que varias de estas como la de La Loma, requerían más que impulso captar recursos, un acompañamiento en la reconstrucción de la memoria, generación de confianza, desarrollo de liderazgos, trabajo en equipo, de manera que la misma organización volviera a configurarse como el lugar que representa y gestiona no solo las necesidades, sino las iniciativas de su comunidad.

Es necesario que las organizaciones no gubernamentales, institucionalidad que buscan fortalecimiento organizacional, entiendan primero la historia de esos procesos sociales para que puedan identificar las prioridades no solo en acompañamiento, formación, temáticas, sino también evaluar si se es o no la entidad idónea para apalancar la organización comunitaria.

En el caso de la JAC La Loma desde el año 2008 cuando se dio su reactivación, viene presentando débil representación, al tiempo que sus socios y habitantes de la vereda consideran que no agrega valor, admiten que se reúnen para cumplir con la norma, pero no con un objetivo inspirador. El presidente de la JAC durante la entrevista realizada en 2018 compara la JAC de los inicios, a la de ahora y manifiesta que la ausencia de recursos económicos, la no vinculación de la escuela, la carencia de liderazgos hace que este organismo no sea efectivo, también indica que la junta:

Implica mucho porque usted tiene mucho gasto de cuenta suya, del bolsillo del uno. En la vereda que uno vive, en La Loma. Hacer una actividad es muy difícil, porque hacer un festival, que vender trago, vender comestibles y eso la mayoría se lo llevan fiado y no lo pagan. Entonces hoy en día ese es problema que tienen las Juntas y no solamente allá, si no en muchas. (Entrevista 1. Ignacio Vargas. Marzo de 2019)

La lectura tanto de los líderes como de los socios de la junta frente al organismo comunal al cual pertenecen, así como la forma como se gestionan sus intereses en la actualidad y la capacidad de incidencia en los espacios de participación que se promueven a nivel municipal, son el reflejo de la solidez de una junta o proceso social, que para el caso de la JAC La Loma, la lectura, la incidencia y la gestión se encuentran con serios cuestionamientos.

Componentes de la estructura para cada uno de los periodos

La estrategia juega el papel de brújula en los procesos organizativos, es por eso que entre 1983 y 1998, se evidencia a una organización con un objetivo claro, gozando de representatividad y legitimidad. La realización de reuniones mensuales, así como la priorización de temas; entre los cuales se piensa en un acueducto veredal, la electricidad, la escuela para los hijos de los habitantes de la vereda, la mejora de la carretera, todo esto dejaba ver una organización que pensaba sus necesidades y gestionaba su desarrollo.

Entre 1998 y 2002, la JAC se deja de reunir debido a que sus asociados tenían jornadas laborales extensas y en las noches se estaba presentando movimiento de los grupos armados, generando sensación de inseguridad, es por esta razón que no se observa para este periodo reuniones de la asamblea o de los socios o ejercicios de planeación estratégica. Al tiempo inician los enfrentamientos entre grupos armados en el año 2000, desaparición forzada de líderes que movilizan el espacio organizativo y los desplazamientos masivos.

De 2002 a 2018 la JAC cuenta con dos particularidades, se divide en dos periodos; el primero entre 2002 y 2008, donde no existe registro de la existencia de este organismo comunal debido al factor externo llamado conflicto armado que generó la pérdida parcial de este espacio; el segundo entre 2008 -2018, donde se observa una reactivación de la JAC convocando a los habitantes que después del conflicto armado regresan a la vereda para no perder la personería jurídica, pero también motivados por el acompañamiento que empiezan a realizar organizaciones y dependencias como la Corporación Prodepaz, la Gobernación de Antioquia y la Secretaría de Desarrollo Comunitario. El espacio deja de ser estratégico entre tanto se sigue por lo que proponen las organizaciones externas y no por unas demandas de las comunidad.

Frente a la **estructura** que es la que define la forma de organización interna, se observa unos roles definidos de acuerdo con la naturaleza de las JAC, es decir se contaba con un presidente, vicepresidente, tesorero y secretaria, así como sus respectivos suplentes. También presencia de liderazgos fuertes que eran reconocidos de manera natural. Los asociados respetan la estructura, ello manifestado en las cartas o excusas que enviaban cuando faltaban a los espacios oficiales de encuentro. Llama la atención que la asignación de los roles de la mesa directiva, los que participaban para ser elegidos y que finalmente quedaban eran personas de mayor poder adquisitivo en la vereda, es decir no se observa que las familias de menores recursos se postularan para los cargos de la mesa directiva, es como si el liderazgo fuera sinónimo de mayor riqueza.

Entre 1998 y 2002 debido al mismo conflicto armado no existe desarrollo de este componente; posterior en la reactivación entre 2002 y 2018 se presenta una estructura formal con presidente, vicepresidente, tesorero, secretaria, comités, y se encuentra que para este entonces el criterio de elecciones, ya no primaba los de mayor poder adquisitivo, en últimas estos líderes ya no estaban en la vereda, por lo que el criterio de elección es el que más sabe hablar y cualquier socio que hiciera parte del proceso organizativo tenía la misma posibilidad de ser elegido. Para este periodo se observa la presencia de la institucionalidad con Prodepaz o la Gobernación de Antioquia que acompañan y forman a la estructura formal definida, aunque, su enfoque más que basarse en un ejercicio estratégico, se enfoca en un acompañamiento de reconstrucción de tejido social.

Frente a **procesos** entre 1983 y 1998 se logran identificar los comités: trabajo, deporte, educación, y salud mental, en cada comité no se repetían integrantes y las actividades asociadas a estos temas eran desplegadas por cada equipo. La JAC tenía sus protocolos, llevaba un libro

financiero para reportar ingresos y gastos, el libro de socios en el cuál registraban las faltas, también acta de reuniones que seguían una formalidad, sin embargo, no contaban con rigurosidad.

Se debe resaltar que a pesar de no contar con la rigurosidad en la documentación de los procesos o actividades que tendría a cargo cada comité, es decir no gozaban de formalidad, en la aplicación funcionaban de manera normal, cumpliendo los objetivos de cada instancia y eso que no contaban con un acompañamiento institucional en esta época. De manera orgánica era claro hasta donde llegaban las acciones de un comité y donde iniciaba el otro.

Es necesario aclarar que entre 1998 y 2008 no se cuenta con información de procesos de la Junta, teniendo presente que como se mencionó anteriormente, realizó un cese de actividades, debido al conflicto armado y sus afectaciones en la vereda.

En el proceso de reactivación de la junta en 2008 se evidencia un volver a empezar, solo que en esta ocasión contó más con el apoyo institucional y aun así no tenían procesos definidos, ni en la planeación, como tampoco en la ejecución, la reuniones de socios se realizaban cada 6 meses, no seguirán un libro de actas de manera ordenada, contaban con cuatro comisiones, 1) trabajo; 2) salud; 3) deportes; 4) vivienda, sin embargo, se repiten los participantes entre las comisiones, es decir, el mismo que está en la comisión de trabajo también está en la de salud, por lo que es poco efectivo el rendimiento, empoderamiento y nivel de desarrollo de cada comisión.

GOBERNACION DE ANTIOQUIA
Secretaría de Desarrollo de la Comunidad
Grosby Promotor 95

Nº de afiliación	Fecha	Nombre del Afiliado	Educa	Documento de Identidad	Dirección	Ocupación	Comité de Trabajo	Firma del Afiliado	Observaciones
1	IX-14-83	Elvando de Jesús Flores R.	34	7.508.905	La Loma	Agricultor		Elvando Flores R.	
2	IX-14-83	Felipe de Jesús Flores	55	5.555.463	La Loma	Agricultor		Felipe Flores	
3	IX-14-83	Bernardino Vargas V.	47	3.590.239	La Loma	Agricultor		Bernardino Vargas	
4	IX-14-83	Genaro Plucillo Seina	39	3.591.753	La Loma	Agricultor		Genaro Plucillo Seina	
5	IX-14-83	Óscar Valdejo Ramírez	18	70.782.772	La Loma	Agricultor		Óscar Valdejo Ramírez	
6	IX-14-83	Narciso Vargas Vargas	38	32040.475	La Loma	Finca de C.		Narciso Vargas	
7	IX-14-83	Lilvia Henao de R.	39	477.266	La Loma	Finca de C.		Lilvia Henao de R.	
8	IX-14-83	Araceli Medina H.	18	66.24.04-0212572	La Loma	Finca de C.		Araceli Medina H.	
9	IX-14-83	Pérez Medina de C.		39.382.892	La Loma	Finca de C.		Pérez Medina de C.	
10	IX-14-83	Desiderio Medina de C.	57	1.221.639	La Loma	Agricultor		Desiderio Medina de C.	
11	IX-14-83	Jesús Del Medina H.	20	15.334.704	La Loma	Agricultor		Jesús Del Medina H.	
12	IX-14-83	José Manuel Medina H.	22	15.331.336	La Loma	Agricultor		José Manuel Medina H.	
13	IX-14-83	Enrique Vargas Vargas	28	3.360.409	La Loma	Agricultor		Enrique Vargas Vargas	
14	IX-14-83	María Antonia Camacho	26	3.361.495	La Loma	Agricultor		María Antonia Camacho	
15	IX-14-83	Tomás Antonio Soto V.	20	15.234.519	La Loma	Agricultor		Tomás Antonio Soto V.	
16	IX-14-83	Osvaldo Soto	46	3.530.290	La Loma	Agricultor		Osvaldo Soto	
17	IX-14-83	Elida Yepes Rojas	4	322040.396	La Loma	Finca de C.		Elida Yepes Rojas	
18	IX-14-83	Luz Marina Soto V.	16	No posee D.	La Loma	Finca de C.		Luz Marina Soto V.	
19	IX-14-83	Olga Soto de R.	24	39.381.249	La Loma	Finca de C.		Olga Soto de R.	
20	IX-14-83	Eda Magdalena Flores	25	555.462	La Loma	Agricultor		Eda Magdalena Flores	

Ilustración 12. Listados de socios de la JAC para 1983. Tomada del libro de socios.

GOBERNACION DE ANTIOQUIA
Secretaría de Desarrollo de la Comunidad
Grosby Promotor 95

Nº de afiliación	Fecha de Afiliación	Nombre del Afiliado	Educa	Documento de Identidad	Dirección	Ocupación	Comité	Firma del Afiliado	Observaciones
1	6-01-2011	Rafael Bello Flores	54	27.008.1954	La Loma	Agricultor		Rafael Bello Flores	
2	16-01-2011	Milda María Flores Flores	28	25.21.1980	La Loma	Finca de Casa		Milda María Flores	
3	16-01-2011	Alba Miriam Flores Flores	29	04.09.1979	La Loma	Finca de Casa		Alba Miriam Flores	
4	06-01-2011	Alvaro Antonio Flores Ciro	47	09.09.1959	La Loma	Agricultor	Trabajo	Alvaro Flores	
5	06-01-2011	Elina Rosa Vargas V.	36	13.12.1972	La Loma	Finca de Casa		Elina Rosa Vargas	
6	06-01-2011	Luis Fernando Patiño	38	05.09.1970	La Loma	Agricultor		Luis Fernando Patiño	
7	06-01-2011	José Alfredo Gil Camacho	36	21.09.1971	La Loma	Agricultor	Deporte	José Alfredo Gil	
8	06-01-2011	Luis Hernando Gil Camacho	34	05.09.1973	La Loma	Agricultor		Luis Hernando Gil	
9	01-01-2011	Rosa María Vargas Rivera	45	16.05.1963	La Loma	Finca de Casa	Conciliador	Rosa María Vargas	
10	01-01-2011	María Celina Vargas Rivera	48	13.06.1959	La Loma	Finca de Casa		María Celina Vargas	
11	01-01-2011	María Dolores Vargas Rivera	71	05.10.1937	La Loma	Finca de Casa		María Dolores Vargas	
12	01-01-2011	José Ignacio Vargas Rivera	42	18.06.1965	La Loma	Agricultor		José Ignacio Vargas	
13	01-01-2011	Luis Emilio Soto Flores	17	20.10.1930	La Loma	Agricultor		Luis Emilio Soto	
14	01-01-2011	Bertha Inga Vargas Rivera	42	01.09.1965	La Loma	Finca de Casa		Bertha Inga Vargas	
15	01-01-2011	José Ever Medina	53	31.10.1918	La Loma	Agricultor		José Ever Medina	
16	01-01-2011	Luis Rodrigo Vargas Vargas	34	10.09.1970	La Loma	Agricultor		Luis Rodrigo Vargas	
17	01-01-2011	Carlos Fidel Vargas Vargas	32	17.02.1975	La Loma	Agricultor		Carlos Fidel Vargas	
18	01-01-2011	Sigfredo Vargas Rivera	47	30.05.1961	La Loma	Agricultor	Medio Ambiente	Sigfredo Vargas	
19	01-01-2011	Diana Patricia Ciruelo Flores	33	08.01.1975	La Loma	Finca de Casa	Conciliador	Diana Patricia Ciruelo	

Ilustración 13. Listados de socios de la JAC para 2011. Tomada del libro de socios.

Fecha	Detalle	Entrada	Salida	Saldo
102				
Abril 1/2012	dentro por cuota de socios	34000		76000
Mayo 4/2012	Salio para el Presidente ir a Abejorral a reunión de asocomunal la suma de 2000		20000	56000
Mayo 2012	Por cuota del socio Anahuisa	9000		58000
Mayo 14/2012	Salio para el Presidente ir a llevar papelexia a Abejorral		10000	48000
Mayo 20/2012	salio para compra de corrector		1800	46200
Mayo 31/12	Salio para el Presidente ir a reunión de Asocomunal. A		12000	34200
Junio 3/2012	Bejorral entro por cuota de socios	80000		114200
Agosto 19/2012	Entro por cuota de socios	39000		153200
Agosto 27/2012	Entro por ganancia de Rita de la holla	15000		168200

Fecha	Detalle	Entrada	Salida	Saldo
Junio 1/2012	Salio para el Presidente ir a reunión de asocomunal		20000	148200
Junio 6/2012	salio para ir a reunión de asocomunal		20000	128200
Septiembre 6/2012	salio para abonos en cuenta de asocomunal		30000	98200
Septiembre 19/2012	Salio para el Presidente ir a Abejorral. Y A. Cairo		25000	73200
Octubre 5/2012	Salio para el Presidente ir a Abejorral a una reunión		15000	58200
Octubre 14/2012	Entro por cuota de socios	40000		98200
Octubre 19/2012	Salio para el Presidente ir a Abejorral		20000	78200
Octubre 26/2012	Salio para el Presidente ir a Abejorral		15000	63200

Ilustración 16. Libro contable para 2012.

Hablando del sistema de recompensas se encuentra que hasta 1998, todas las ayudas que se gestionaban o los beneficios eran en favor de la comunidad, se daba prioridad a los socios que estaban en la Junta. Tenía una tienda comunitaria que generaba buenos ingresos, con sus ganancias se pagaba salarios a los hijos o miembros de la JAC que participaban en la realización de inventarios, servicio al cliente y cobro de cartera. Si bien no se contaba con el pago de salarios económicos a todos los socios de la junta, si se evidencia el salario emocional (estímulos no económicos), por ejemplo, era frecuente dar los útiles escolares para los niños de la escuela o las celebraciones navideñas con regalos para los niños de la vereda. Es importante aclarar que en el tiempo que la junta no estaba activa la tienda comunitaria desaparece, así como todas las cuentas por cobrar y los recursos que tenía.

Entre 1998 y 2002 así como de 2002 a 2008, dado el receso de la JAC por el conflicto armado, las familias recibían aportes económicos, mercados, cultivos para sus tierras, gallinas y otros beneficios por ser víctimas del conflicto armado, pero no por pertenecer al organismo comunal.

Después de la reactivación de la JAC, se encuentra que antes de los socios recibir aportes económicos, estos debían entregar una cuota con el fin de que los miembros del organismo comunal se pudieran movilizar, acción que ha desmotivado y hace que sus miembros comparen frente a lo que tenían en años anteriores y lo que actualmente reciben. Es una Junta débil en el componente económico y con pocas acciones de autogestión para mejorar el sistema de recompensas a nivel interno.

Uno de los componentes más importante en cualquier tipo de organización tiene que ver con **las personas**, es por esto que se encuentra que en los inicios de la JAC solo participaban las familias que eran dueños de tierra, sin embargo, con el tiempo empezaron a vincularse todas las familias de la vereda, de diferentes edades que van desde los 14 años hasta los mayores de 50, se veía como un escenario que impulsaba las principales necesidades y oportunidades de la vereda, un espacio incluyente que no tenía beneficios especiales con particulares y velaba por el bien común.

Los espacios de reuniones siempre contaban con la mayoría de los asociados, importante para el proceso de toma de decisiones lo que es curioso es que los líderes de la mesa directiva rotaban y tenían participación de miembros de diferentes familias, no obstante, la presidencia solo se concentraba en la familia Los Vallejo, es decir, en una temporada era un hermano, luego el otro y repetía el ciclo.

Entre 1998 y 2002 el conflicto armado conllevó al desplazamiento de varias familias, por lo que en la vereda quedaron siete familias, generalmente eran los que vivían lejos de la carretera principal y que no tenían hijos jóvenes. Los jóvenes eran en el blanco perfecto para reclutamiento forzado por parte de grupos armados, por esto se dio también la ola de desplazamientos.

Entre 2002 y 2008 se da el retorno de varias familias a la vereda, sin embargo, la participación de la comunidad en este escenario de representatividad política es bajo, en la organización quedan restos de líderes que ayudaron en el proceso inicial de la JAC. Los jóvenes se muestran apáticos para participar en la JAC, la conciben como un espacio para ancianos, la mayoría de los jóvenes migran e intentan terminar sus estudios en el casco urbano o salen en búsqueda de mejores oportunidades.

Las huellas del conflicto, la presencia de grupos armados genera que los habitantes de la vereda y los que participan de la JAC sientan miedo de una posible reactivación del conflicto armado. Cualquier persona extraña les genera ruido, en las noches aún les da miedo, de ahí que las reuniones de la JAC se desarrollen en el día, pero la participación y la asistencia es baja, ya que la mayoría trabajan jornadas largas y el fin de semana es empleado para salir al pueblo a realizar mercado y las compras de la semana.

La escuela, que hacía parte de la institucionalidad activa en los primeros años de vida de JAC, hoy día se muestra ajena al proceso comunitario y a la realidad de la comunidad, no se vincula con las necesidades de la localidad y se limita solo al ejercicio de la enseñanza.

Entre 2008 y 2018 se evidencia ausencia de líderes y lideresas para la elección del presidente; para estos años, el presidente es la misma persona y no existen otras postulaciones, el

cargo más que una posición de representación se observa como una posición que genera gastos y quita tiempo.

8. Recomendaciones y conclusiones

Las Juntas de Acción Comunal como formas de organización, requieren ser leídas desde sus experiencias, si se quiere se puede acoger un modelo de operación que les permita gestionar sus actividades de una manera responsable y coordinada, teniendo en cuenta que representan los intereses de la comunidad y que hay altas expectativas frente a los logros que se puedan alcanzar.

Es importante tener presente que se deben generar las condiciones para que se pueda alinear un modelo de operación a una organización comunitaria, por ejemplo: la formación y desarrollo de líderes, el relevo generacional para el futuro, el empoderamiento frente a los temas, el registro de la historia para no perder las buenas prácticas o lo que se viene incorporando y así tener a futuro un buen archivo que a su vez permitirá hacer un análisis y evaluación de lo alcanzado. Es decir, ningún modelo por sí solo no sobrevive en el tiempo, se requiere un nivel de compromiso alto y claridad por parte de los líderes de la organización.

El modelo de operación observado como estrategia metodológica que asegura un orden y ofrece pistas para que la organización comunitaria sea analizada y vista desde un todo, puede agregar valor al proceso de fortalecimiento.

Los modelos de operación en los procesos sociales deben contemplar en el componente estratégico, el análisis de contexto, entender el entorno en cuál se mueve la forma organizativa debido a que en muchos casos no es que falle el modelo de operación, falla es la falta de comprensión del entorno y la lectura de variables como el conflicto armado que inciden en el normal desarrollo de un organismo social.

Para las instituciones que realizan fortalecimiento organizacional, considero que se debe evaluar cada componente del modelo y en esa línea identificar los puntos críticos, en ocasiones las organizaciones caen en el error de fortalecer lo que no está crítico y esto genera acompañamientos pocos efectivos o con niveles asistenciales altos.

Es necesario que las organizaciones no gubernamentales, institucionalidad que buscan fortalecimiento organizacional, entiendan primero la historia de esos procesos sociales para que puedan identificar las prioridades no solo en acompañamiento, formación, temáticas, sino también evaluar si se es o no la entidad idónea para apalancar la organización comunitaria.

A continuación, el modelo de desarrollo entendido para una JAC y sugerido en cualquier proceso de fortalecimiento, después de identificar puntos críticos o factores clave:

Estrategia: direccionamiento, hacia dónde va la JAC, busca generar procesos comunitarios autónomos, planificación y promoción del desarrollo, conservando la identidad comunal y fomentando la democracia participativa; en la estrategia se hace necesario evaluar también el contexto, contemplando los aspectos externos que podrían desviar los objetivos del organismo comunal.

Estructura: las JAC deben avanzar en la definición de niveles de autoridad, así como en la responsabilidad para la planeación, concertación y priorización de acciones que representen a la comunidad, en la estructura debe quedar claro las funciones para cada uno de los integrantes, así como el nivel de autoridad para el proceso de toma de decisiones.

Procesos: constituyen la información de la comunidad y cómo se gestiona esta información con el propósito de conocer los puntos críticos que deberán ser abordados con mayor agilidad. El conocimiento de las necesidades y las expectativas permite a la JAC generar actividades para estar

mejor organizada y promover mecanismos de interacción con otras expresiones de la sociedad civil que podrían aportar también al cumplimiento de objetivos de manera conjunta. Es importante en los procesos la documentación, el buen desarrollo del libro de actas, libro contable, también el alcance de cada uno de los procesos definidos.

Sistema de recompensas: visto como las pequeñas victorias que se empiezan a lograr con la gestión realizada, la mejora en la calidad de vida de la comunidad, el éxito de los programas sociales, los cambios en la infraestructura de la zona y todos los resultados de la buena planificación motivan a la comunidad a participar y fortalece la capacidad de autogestión mediante la JAC. También la realización de actividades con enfoque emocional como la navidad comunitaria, el apoyo en la temporada escolar, son actividades que conectan a la comunidad con el organismo comunal.

Personas: es el talento humano que ejecuta el plan diseñado para alcanzar las metas, son quienes poseen las habilidades y conocimientos que puestos a favor de la JAC generan resultados exitosos, aquí entran los asociados, líderes y lideresas, y en general todos los pobladores. El ser valorados como uno de los componentes fundamentales en cualquier proceso.

El propósito de la autogestión comunitaria exige que las JAC estén preparadas para una actuación madura que recoja las necesidades y pueda unificarlas en conjunto de acciones de impacto que beneficien a las personas. Si la organización define claramente sus categorías, podrá responder ante las exigencias del entorno y promover el desarrollo de la comunidad.

Un componente importante tiene que ver con las **variables externas y el contexto:** si bien el conflicto armado no se puede controlar desde un organismo comunal, es importante al momento de analizar modelos de operación, revisar el contexto en el cuál se mueve la organización y en

esa medida poder identificar cuáles serían las amenazas que pueden alterar el normal desarrollo de un ejercicio con carácter comunitario.

Un modelo de operación debe contribuir al empoderamiento y fortalecimiento organizacional. Si se tiene claramente definida la estrategia, se podrán alinear los componentes para llegar a ella a través del compromiso de quienes estén involucrados.

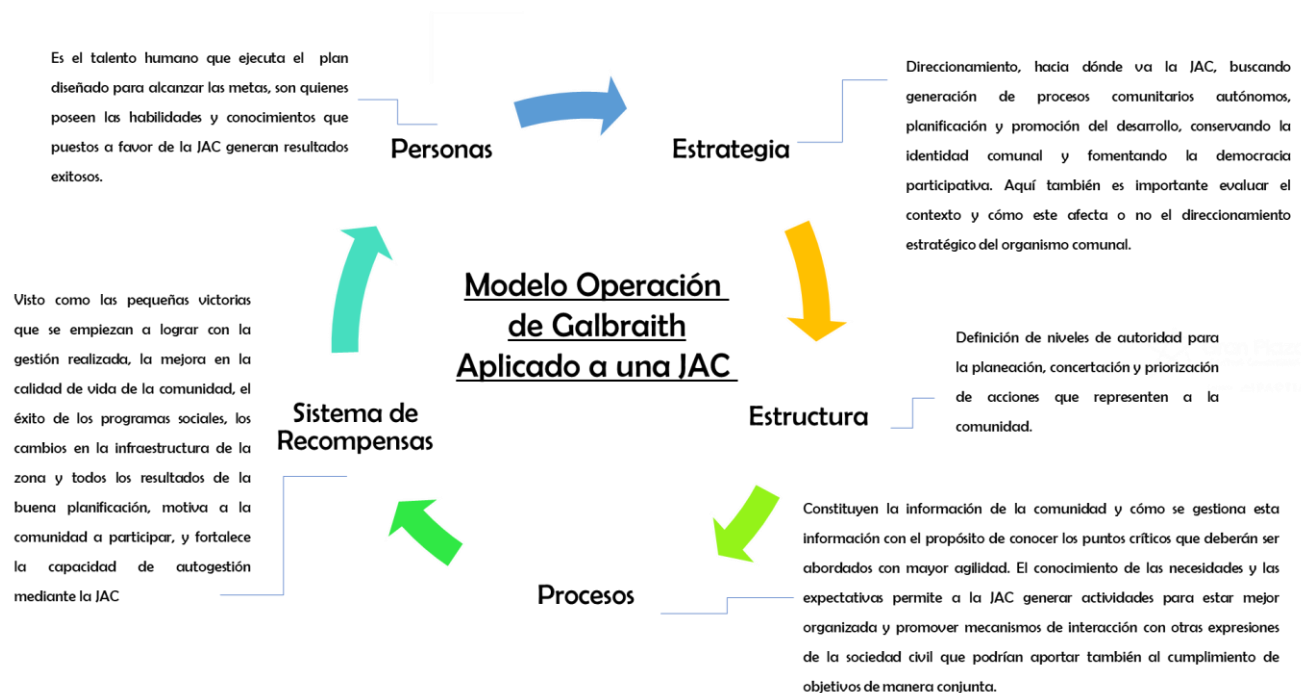


Ilustración 17. Modelo de operación de Galbraith, aplicado a una JAC. Construcción propia.

Las organizaciones de base comunitaria, específicamente las que pertenecen al área rural, presentan cambios en la manera como están organizadas internamente, debido a que sus lógicas de organización corresponden a la realidad de su contexto y lugar donde se mueven, de ahí que su ejercicio de planeación y desarrollo dependerá en gran medida de las oportunidades y vivencias. La ruta del modelo de operación en una base metodológica para abordar componentes en función del procesos comunal, sin embargo, todo organismo o procesos social debe contemplar la gestión

de cambio o formas organizativas internas flexibles que le generen dinámica al momento de surgir factores externos no controlables como el conflicto armado.

Comparto lo que establece Esperanza González en su texto actores sociales y desarrollo local: reflexiones desde la experiencia colombiana con respecto al impacto del conflicto armado que ha afectado negativamente el ejercicio del liderazgo social y político en el escenario público, y el alejamiento de los sectores más pobres de la población de dichos espacios en tanto sus preocupaciones están más circunscritas a la solución de sus apremiantes necesidades y su desconfianza hacia la institucionalidad pública es notoria, a no ser que esta última les garantice respuestas inmediatas a sus demandas.

Es importante esta sistematización para la Junta toda vez que facilitará en el tiempo el reconocimiento de su historia, al tiempo que ayudará a entender que el conflicto armado en el desarrollo de esta y dejar de juzgar su falta de evolución en tiempo, teniendo presente que sus dinámicas ha obedecido a la suma de muchas variables: el conflicto, la ausencia de liderazgos, la poca empatía de los jóvenes en este escenario de participación política, la formación y acompañamiento de organizaciones e instituciones que generan dependencia y limita las posibilidades de empoderamiento de las comunidades, al no reconocer la historia, el contexto y los momentos de verdad de estos procesos sociales.

9. Referencias

- Alcaldía de Abejorral. (2017). *Abejorral Antioquia*. Recuperado de: <http://www.abejorral-antioquia.gov.co/mapas-de-nuestro-municipio/abejorral-en-el-departamento-de-antioquia>.
Fecha de consulta: 7 de septiembre de 2018
- Anguiano, A., López, S. y Plascencia, C. (2009). Reflexionar sobre la sistematización; una preocupación del profesional de Trabajo Social. *Periódico de Trabajo Social y Ciencias Sociales*. No 52. P.3
- Área de paz, desarrollo y reconciliación (PNUD). (2010). Oriente Antioqueño: Análisis de la conflictividad. pp.1-56. Recuperado de: https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/COL/00058220_Analisis%20conflictividad%20Oriente%20Antioque%C3%B1o.pdf. Fecha de consulta: 15 diciembre de 2018
- Carvajal, A. (s.f.). Planeación Participativa Parte 1 Capítulos 1 El Desarrollo.pdf. P.28
- Concejo Municipal de Abejorral. (2016). *Plan de Desarrollo 2016-2019*. Recuperado de: <http://www.abejorral-antioquia.gov.co/>. Fecha de consulta: 20 de enero de 2019
- Centro Nacional de Memoria Histórica. (2018). *Regiones y conflicto armado, Balance de la contribución del CNMH al esclarecimiento histórico*. Recuperado de: <http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/micrositios/balances-jep/descargas/balances-regiones.pdf>. Fecha de consulta: 7 de mayo de 2020

CINEP (2020) "Banco de Datos de Derechos Humanos, DIH y Violencia Política" [en línea], consultado en: <https://www.nocheyniebla.org/>, consultado 8 de mayo de 2020.

Departamento Administrativo de Planeación. (2017). Población por área geográfica y municipios de Antioquia. Censos entre 1964 y 2005: Censos de población. Recuperado de: <http://www.antioquiadatos.gov.co/index.php/1-5-poblacion-por-area-geografica-y-municipios-de-antioquia-censos-entre-1964-y-2005>. Fecha de consulta: 11 de marzo de 2019

García de la Torre, C., Aramburo, C., Barajas, M., Valderrama, D. y Espinosa, N. (2011). *Geografías de la guerra, el poder y la resistencia. Oriente y Urabá antioqueños 1990-2008*. Medellín: Códice.

González, E. y Velásquez, F. (2003). *¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?* Bogotá: Fundación Corona. Recuperado de: http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0120/participacion_ciudadana_en_colombia.pdf. Fecha de consulta: 10 de julio de 2019

González, E. y Velásquez, F. (julio 25 a 27 de 2007). Actores sociales y desarrollo local reflexiones desde la experiencia colombiana. Ponencia presentada al Seminario Internacional Desarrollo Económico Local. Una Apuesta por el Futuro. Bogotá. Recuperado de: https://www.academia.edu/28822426/ACTORES_SOCIALES_Y_DESARROLLO_LOCAL_Reflexiones_desde_la_experiencia_colombiana_1?auto=download. Fecha de consulta: 8 de septiembre de 2019

Grupo de Memoria Histórica. (2011). San Carlos: Memorias del Éxodo en la Guerra. Bogotá: Ediciones Semana.

Jaramillo, O. (2009). *El ejercicio del poder en las juntas de acción comunal rurales: el caso del municipio de Sonsón, Antioquia*. (Tesis de maestría). Recuperado de: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/eambientales/tesis18.pdf>. Fecha de consulta: 10 de agosto de 2019

Ley 589 de 2000. Por medio de la cual se tipifica el genocidio, la desaparición forzada, el desplazamiento forzado y la tortura. Congreso de Colombia. Recuperado de: http://www.defensoria.gov.co/public/Normograma%202013_html/Normas/Ley_589_2000.pdf. Fecha de consulta: 10 de agosto de 2019

Ley 743 de 2002. Por la cual se desarrolla el artículo 38 de la Constitución Política de Colombia en lo referente a los organismos de acción comunal. Congreso de Colombia. Recuperado de: https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/36_ley_743_de_2002.pdf. Fecha de consulta: 19 junio de 2018

Lechner, N. (1992). ¿La política debe y puede representar a lo social? En: dos Santos, Mario. *¿Qué queda de la representación política?* pp. 135–138. Caracas: Nueva sociedad.

Muñoz, S. (2018). *Las formas de la soberanía en el corregimiento San José -La Ceja-, 1998-2005. Incursión, instalación y desmovilización del Bloque Metro de las Autodefensas Campesinas de Córdoba y Urabá*. (Tesis de Maestría).

Echandía, C. (2004). *Panorama actual del Oriente Antioqueño*. Programa Presidencial de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/319141645_Panorama_actual_del_Oriente_Antioqueno. Fecha de consulta: 9 de mayo de 2020.

Otero, L. y Blasco, T. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista. *Nure Investigación*. Recuperado de: <http://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/408>. Fecha de consulta: enero de 2019.

Parra C. & Pino B. (2019) *Reconfiguración de los vínculos familiares y las redes de apoyo social en algunas familias afectadas por el conflicto sociopolítico armado en el municipio de Granada, Antioquia. (Tesis de pregrado)*. Universidad de Antioquia. Medellín. Recuperado de: http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/13539/1/ParraCarol_2019_ReconfiguracionVinculosFamiliares.pdf

Prodepaz (2013). Modelo de fortalecimiento. Recuperado de: <https://www.programadesarrolloparalapaz.org/corporacion/direccionamiento-estrategico/>enero de 2019. Fecha consulta: 8 de mayo de 2020

Ramirez, N. (2015). *Propuesta de diseño organizacional para una facultad de ingeniería de una universidad pública*. (Tesis de maestría). Recuperado de: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14083/TESIS_23_05_2015.pdf;jsessionid=92705A7ACA16C3CC4A3F151FAAB2B12B?sequence=2. Fecha de consulta: 22 de junio de 2019.

Ramirez, L. (2018). *El rol de las comunidades en los procesos de reparación implementados en el Oriente antioqueño*. Congreso 2018 de la Asociación de Estudios Latinoamericanos, Barcelona, España del 23 al 26 de mayo de 2018. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Luis_Ramirez116/publication/331593405_El_rol_de_las_comunidades_en_los_procesos_de_reparacion_implementados_en_el_Oriente_antioqueno/links/5c827c61458515831f909c35/El-rol-de-las-comunidades-en-los-procesos-de-reparación-implementados-en-el-Oriente-antioqueno.pdf. Fecha de consulta: 6 de mayo de 2020.

Restrepo, G.I., 2011. El Oriente Antioqueño: movilización social a pesar de la violencia. En R. Peñaranda (ed) *Contra viento y marea: acciones colectivas de alto riesgo en las zonas rurales colombianas 1985-2005*. Bogotá: La Carreta Editores, 127-147.

Salazar, B. y Mendoza, J. La obra de Jay Galbraith (1939-2014): Diseño Organizacional. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado de: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n9/r1.html>. Fecha de consulta: 10 de septiembre de 2018

Unidad para la Atención y la Reparación Integral a las Víctimas. (2019). Cifras de víctimas del conflicto armado. Recuperado de: <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/registro-unico-de-victimas-ruv/37394>. Fecha de consulta: 29 de agosto de 2018

Valencia, Luis. (2008). “50 años de acción comunal en Colombia: Construyendo Comunidad, mirando el futuro. *Desde abajo: la otra posición de leer*. Recuperado de: <https://www.desdeabajo.info/ediciones/item/3178-50-a%C3%B1os-de-acci%C3%B3n-comunal-en-Colombia-Construyendo-Comunidad-mirando-el-futuro>

comunal-en-colombia-construyendo-comunidad-mirando-el-futuro.html. Fecha de consulta: 12 de abril de 2019

Vargas, Ignacio. (2019). Entrevista presidente JAC La Loma. Fecha de realización: marzo de 2019

Zapata, E. (2010). *Territorio y desarrollo análisis de percepción en los municipios Rionegro y Sonsón -oriente antioqueño-*. (Tesis de maestría). Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/666/eam30.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Fecha de consulta: 15 de julio de 2019

10. Anexos

Componente	Periodos					
	1983 – 1998		1998-2002		2002-2018	
	ACCIONES	OBSERVACIÓN	ACCIONES	OBSERVACIÓN	ACCIONES	OBSERVACIÓN
Estrategia	<p>Conformación de una JAC con objetivo claro: Unión de esfuerzos para objetivos comunes.</p> <p>Realización de reuniones mensuales y priorización de temas, entre ellos: Acueducto, electricidad, escuela y carretera.</p> <p>La planeación se realizaba con los habitantes de la vereda.</p>	<p>No había planeación completa para el año.</p> <p>Lo que se planeaba no tenía una temporalidad o rango de fechas definido y en cada reunión no se abordaba el contenido de acuerdo con la priorización de temas.</p>	<p>La Junta prioriza temas de mayor nivel y realiza reuniones mensuales entre 1998 y 2000</p>	<p>La Junta se deja de reunir en el año 2000 debido a variables externas. Restricciones de tiempo en el día por jornada laboral y en la noche se presentaban movimientos de grupos armados.</p>	<p>Entre 2002 y 2008 inicios, la JAC deja de reunirse, por lo que no existe un proceso de planeación</p> <p>2008: La JAC no realiza un ejercicio de priorización de necesidades.</p> <p>La planeación y priorización es realizada por el acompañamiento que realizan externos: Secretaria de Desarrollo Comunitario, Gobernación,</p>	<p>No se buscan los objetivos de un organismo comunal y no se hace con la intención o misión de la JAC, se reactiva solo para no perder su misión.</p> <p>La intención de reactivación también surge por las estrategias de acompañamiento y motivación de las instancias externas para poder brindar un acompañamiento.</p>

					<p>Prodepaz. Se decide reactivar la JAC después de 6 años de inactividad, con el fin de no perder la personería jurídica.</p>	
Estructura	<p>Definición de roles de acuerdo con la naturaleza de la JAC. Mayor cantidad de líderes participando activamente y con la posibilidad de ser elegidos en la mesa directiva de la JAC. Respeto por la estructura, la comunidad los reconoce como sus representantes toda vez que se excusaban ante el presidente cuando se</p>	<p>En la mayoría de los roles de la mesa directiva participaban para ser elegidos, los líderes de mayor poder adquisitivo</p>	NA	NA	<p>Definición de roles de acuerdo con lo que se establece para organismos comunales. Cualquier socio puede postularse para los cargos de la mesa directiva</p>	<p>Mayor presencia Institucional y debilitamiento de los liderazgos, con poco reconocimiento.</p>

	<p>presentaba alguna falta enviando cartas.</p>					
<p>Procesos</p>	<p>Tenían definidos unos comités: trabajo, deportivo, educación, y salud mental. Contaban con protocolos, libro financiero, de actas y socios para llevar las cuentas de la JAC. Cuando un socio faltaba debía presentar carta de excusa por la inasistencias</p>	<p>No existía documentación de los procesos o actividades que tendría a cargo cada comité. Aunque los procesos no eran formales, en la aplicación funcionaban de manera rutinaria, cumpliendo los objetivos de cada instancia. Aún sin acompañamiento institucional la Junta desde sus</p>	<p>No se cuenta con información en actas de este periodo, más allá de lo que dicen los entrevistados</p>	<p>No tienen procesos definidos No se cuenta con reuniones periódicas, no se siguen los libros de actas. Se repiten los participantes en cada Comité</p>	<p>Poca efectividad al repetir integrantes en cada Comité no existe concentración y foco en un sola línea. La misma exigencia de Ley hace que no se pueda optimizar procesos, es decir les exige que deben tener la comisión de Salud, Educación, Trabajo, Vivienda y Deportes</p>	

		<p>procesos operaba correctamente, es decir respondía al objeto de su creación.</p>				
<p>Sistema de Recompensas</p>	<p>Todas las ayudas que se gestionaban o los beneficios, eran en favor de la comunidad, se daba prioridad a los socios que estaban en la Junta. Ej: Mejoramiento de vivienda Se pagaba salarios a los hijos o miembros de la JAC que participaban en trabajos para la escuela o la tienda comunitaria</p>	<p>No se tenía un sistema de recompensas diferente a beneficios económicos, no se encuentran datos que hablen de salario emocional, sin embargo, la entrega de útiles escolares y regalos en navidad para los niños podrían interpretarse de esa manera.</p>	<p>Se recibían ayudas por familia por ser víctimas del conflicto armado</p>	<p>A pesar de no tener JAC, las familias recibían ayudas.</p>	<p>Las personas antes de recibir ayuda de la JAC deben realizar aportes para que los miembros de la mesa directiva se puedan movilizar</p>	<p>Reciben ayudas de los organismos del Estado- No realizan celebraciones comunitarias como: Navidad, Semana Santa, Eucaristía.</p>

Personas	En sus inicios participan solo las familias que eran dueños de tierra, con el tiempo empezaron a participar todas las familias de la vereda. Desde los 14 años se podía participar de la JAC. Los docentes de la escuela participaban activamente de la JAC	Rotación de líderes en la mesa directiva, sin embargo, la presidencia se concentra en una misma familia.	Quedan pocas familias en la vereda, generalmente los que vivían lejos de la carretera y que no tenían hijos jóvenes.	Las familias con hijos jóvenes migran de la vereda para evitar el reclutamiento de estos en el conflicto armado.	Poca participación de la comunidad en el proceso comunitario de la JAC.	La escuela, no participa en la JAC y sus profesores no se vinculan con el proceso comunitario. Ausencia de líderes para la elección del presidente, desde 2008 hasta 2018 el presidente sigue siendo la misma persona. Los jóvenes se encuentran reacios a participar en esta instancia, los jóvenes no ven incentivos para su participación
Variable externa: Conflicto armado	Se tenía presencia de grupos armados: guerrilla de las FARC y ELN, sin embargo, la comunidad se acostumbró a estar con ellos en el territorio	Con presencia de los grupos armados, no había enfrentamiento de ellos por lo que la gente no lo percibía como peligroso.	Llegada de las Autodefensas Campesinas a la vereda	Enfrentamientos entre grupo de guerrilla y paramilitares por lo que altera el funcionamiento de la JAC	No se evidencia presencia en la vereda de las autodefensas campesinas.	Se evidencia presencia de guerrilla en la zona parte baja de la vereda, sin enfrentamiento, pero la presencia de ellos altera el orden.

Matriz de análisis de componentes para cada uno de los periodos definidos: elaboración propia.