

Diseño de un plan de gestión de proyectos para la junta de acción comunal de la vereda chunchala del municipio de Sapuyes – Nariño mediante el uso de herramientas gerenciales

Yuli Andrea Paredes Cuastumal

Jesús David Méndez Vanegas

Asesor

Denis Manuel Roa García

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería ECBTI

Maestría en Gerencia de Proyectos

2023

Nota de aceptación:

Firma del Jurado 1

Firma del Jurado 2

Dedicatoria

Dedico mi triunfo a Dios por concederme sus bendiciones, llenarme de sabiduría y guiarme para hacer realidad este sueño.

A mi papá quien desde el cielo me sigue guiando.

A mi mamá y a mis hermanas quienes siempre me han brinda su amor, cariño, apoyo y su respaldo para lograr cada una de mis metas.

A mis tíos, primos y amigos por su cariño especial y confianza. Por motivarme a seguir adelante con este proceso de formación.

A mi querida comunidad de la vereda Chunchala, con quienes hemos emprendido un sueño, el cual ha servido de inspiración para fortalecer mis conocimientos y luchar por cumplirlo.

Gracias a cada uno de los profesionales de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Unad que aportaron en esta etapa de mi formación, por el apoyo y orientación que me brindaron día a día.

Yuli Andrea Paredes Cuastumal

Este proyecto de investigación aplicado va dedicado primeramente a Dios, y a aquellas personas que de alguna forma contribuyeron dándome su apoyo incondicional para el desarrollo del proyecto y así favorecer mi crecimiento profesional.

A mis padres Rogilda Vanegas Amaya y Rafael Méndez Beltrán, a mi esposa María Morales Acosta y a mis hijos Matias Méndez Morales y Mateo Méndez Morales, que fueron pieza clave en este proceso formativo, por todo el amor, paciencia, esfuerzo realizado y la motivación brindada para ayudarme a salir adelante.

Méndez Vanegas Jesús David

Agradecimientos

Deseamos expresar nuestros sinceros agradecimientos:

A todos los docentes que nos acompañaron a lo largo de este proceso formativo, por el aporte que cada uno realizó individualmente y todos los conocimientos adquiridos en nuestra trayectoria universitaria, por inculcar en nosotros la calidad y la excelencia en cada trabajo y actividad, pudiendo así desarrollar y fortalecer nuestras cualidades y fortalezas como gerentes de proyectos.

A nuestro director de proyecto Dr. Denis Roa García, por sus contribuciones que fueron fundamentales para el desarrollo del nuestro proyecto, por las observaciones realizadas, su dedicación y atención brindada.

Por otro lado, agradecer a la JAC de la vereda Chunchala por toda su colaboración y por el apoyo brindado, a sus directivos y miembros que fueron pieza clave para el desarrollo de nuestro proyecto.

Resumen

Un plan de gestión se convierte en una hoja de ruta que nos capacita para administrar una organización de manera más efectiva en todas sus actividades a corto, mediano y largo plazo. En esta propuesta de investigación, nuestro objetivo es presentar un plan de gestión de proyectos destinado a la Junta de Acción Comunal (JAC) de la vereda Chunchala en el municipio de Sapuyes (N). Esto se llevará a cabo mediante la implementación de herramientas de gestión con el propósito de mejorar la ejecución y el ciclo de vida de los proyectos.

Este enfoque surge a raíz de varios desafíos identificados en la gestión de proyectos en esta comunidad. Por un lado, muchos de los proyectos presentados no reciben la aprobación necesaria. Por otro lado, en el caso de los proyectos aprobados, surgen dificultades durante su ejecución. Estas dificultades incluyen la incapacidad de cumplir con los plazos establecidos, la falta de recursos para completar los proyectos, la falta de consideración de riesgos potenciales y la ausencia de una gestión adecuada de cambios.

Para abordar estos problemas, se aplicó una metodología descriptiva que emplea un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos. Esto permitió analizar detalladamente el funcionamiento de los proyectos llevados a cabo por la JAC Chunchala. A partir de este análisis, se identificaron las características clave de su funcionamiento y se realizó un diagnóstico integral. Con base en este diagnóstico, se formularon acciones concretas y adecuadas para abordar cada situación identificada en el proceso de evaluación.

Palabras claves: Plan de gestión, herramientas gerenciales, gerencia de proyectos, junta de acción comunal.

Abstract

A management plan becomes a roadmap that empowers us to administer an organization more effectively in all its activities in the short, medium, and long term. In this research proposal, our objective is to present a project management plan intended for the Community Action Board (Junta de Acción Comunal or JAC) of the Chunchala hamlet in the municipality of Sapuyes (N). This will be carried out through the implementation of management tools with the purpose of improving the execution and the project lifecycle.

This approach arises from several challenges identified in project management in this community. On one hand, many of the proposed projects do not receive the necessary approval. On the other hand, in the case of approved projects, difficulties arise during their execution. These difficulties include the inability to meet established deadlines, a lack of resources to complete the projects, a lack of consideration for potential risks, and the absence of proper change management.

To address these issues, a descriptive methodology was applied, using a mixed approach that combines qualitative and quantitative elements. This allowed for a detailed analysis of the operation of the projects carried out by the JAC Chunchala. From this analysis, key characteristics of its operation were identified, and a comprehensive diagnosis was conducted. Based on this diagnosis, specific and appropriate actions were formulated to address each identified situation in the evaluation process.

Keywords: Management plan, managerial tools, project management, Community Action Board.

Tabla de Contenido

| | |
|--|----|
| Introducción | 15 |
| Definición del Problema | 18 |
| Justificación | 20 |
| Objetivos | 22 |
| Objetivo General | 22 |
| Objetivos Específicos..... | 22 |
| Marco Referencial..... | 23 |
| Marco Conceptual..... | 23 |
| Juntas de Acción Comunal..... | 23 |
| Plan de Gestión | 24 |
| Project Management Institute PMI. | 24 |
| Guía del PMBOK®..... | 25 |
| Herramienta de Gestión De Proyectos..... | 26 |
| Matriz DOFA..... | 28 |
| Matriz de Priorización..... | 28 |
| Estructura de Desglose de Riesgo..... | 29 |
| Componentes de la EDR..... | 29 |
| Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)..... | 30 |
| Stakeholders | 30 |
| Matriz Poder /Interés de Gardner..... | 31 |
| El Ciclo Deming (PHVA)..... | 31 |
| Marco Teórico..... | 34 |

| | |
|---|----|
| Junta de Acción Comunal de la Vereda Chunchala..... | 34 |
| Plan de Gestión | 36 |
| Project Management Institute PMI. | 36 |
| Guía del PMBOK®..... | 37 |
| Herramientas de Gestión..... | 39 |
| Enfoques Clásicos de Gestión..... | 39 |
| Enfoques Modernos de Gestión. | 39 |
| Herramientas de Gestión Proyectual..... | 39 |
| Elaboración de la Matriz DOFA. | 40 |
| Matriz de Priorización..... | 42 |
| Estructura de Desglose de Riego. | 42 |
| Estructura de Desglose (EDT). | 43 |
| Sobre los Stakeholders..... | 44 |
| Matriz poder /interés de Gardner. | 45 |
| Aplicación del Ciclo Deming (PHVA). | 45 |
| Marco Histórico | 46 |
| Juntas de Acción Comunal..... | 46 |
| Desarrollo Histórico de las Juntas de Acción Comunal..... | 47 |
| Plan de Gestión | 47 |
| Project Management Institute PMI. | 48 |
| Guía del PMBOK®..... | 48 |
| Herramientas de Gestión..... | 49 |
| DOFA..... | 50 |

| | |
|--|----|
| Matriz de Priorización..... | 51 |
| Estructura de Desglose de Riesgo..... | 52 |
| Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)..... | 53 |
| Stakeholders..... | 54 |
| Matriz de Poder Interés..... | 55 |
| Ciclo PHVA..... | 57 |
| Estado del Arte..... | 58 |
| Marco Legal..... | 60 |
| Ley 743 del 5 de junio de 2002..... | 60 |
| Ley 1989 del 2 de agosto de 2019..... | 60 |
| Ley 2166 de 2021 del 18 diciembre de 2021..... | 61 |
| Metodología..... | 62 |
| Población y Muestra..... | 62 |
| Hallazgos..... | 66 |
| Diagnóstico de la JAC Chunchala..... | 66 |
| Junta de Acción Comunal de la Vereda Chunchala..... | 66 |
| Ubicación..... | 67 |
| Visión..... | 67 |
| Valores..... | 68 |
| Integración. E..... | 68 |
| Proyectos..... | 68 |
| Informe del Funcionamiento de la Junta de Acción Comunal del Sector Chunchala..... | 70 |
| DOFA..... | 82 |

| | |
|--|-----|
| | 10 |
| Evaluación de Alternativas de Mejora..... | 84 |
| Análisis del Diagnóstico de Funcionamiento de los Proyectos de la Junta de Acción Comunal de la Vereda Chunchala, mediante el Uso de Herramientas Gerenciales | 84 |
| Jerarquización de los Problemas o Necesidades Encontrados en el Diagnóstico Organizacional de la JAC Chunchala | 88 |
| Identificación de las Herramientas de Análisis de los Problemas Encontrados en el Diagnóstico de la Junta de Acción Comunal de la Vereda Chunchala..... | 89 |
| Contribuciones | 90 |
| Generación de la Propuesta..... | 90 |
| Matriz de Poder Interés | 93 |
| Matriz de Priorización..... | 90 |
| Ciclo PHVA | 107 |
| Gestión de los Interesados | 95 |
| Estructura de Desglose de Riesgos (EDR)..... | 109 |
| Estructura de Desglose de Recursos | 111 |
| Estructura de Desglose de Organización | 112 |
| Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) | 113 |
| Conclusiones | 115 |
| Observaciones..... | 117 |
| Referencias..... | 119 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 <i>Etapas ciclo Deming</i> | 33 |
| Tabla 2 <i>Enfoque Diferencial De las familias de la vereda Chunchala</i> | 35 |
| Tabla 3 <i>Organización cronológica de aportes a la evolución del concepto de los Stakeholders</i> | 55 |
| Tabla 4 <i>Matriz DOFA para la JAC Chunchala</i> | 83 |
| Tabla 5 <i>Matriz de priorización</i> | 91 |
| Tabla 6 <i>Registro de interesados</i> | 94 |
| Tabla 7 <i>Matriz de Clasificación/Evaluación de la Participación de los Interesados</i> | 96 |

Lista de Figuras

| | |
|---|-----|
| Figura 1 <i>Gestión de proyectos –PMI</i> | 25 |
| Figura 2 <i>Matriz del modelo de Gardner para el análisis de los interesados</i> | 31 |
| Figura 3 <i>Ciclo PHVA</i> | 32 |
| Figura 4 <i>Despliegue del ciclo PVHA</i> | 34 |
| Figura 5 <i>Grupos de procesos de la dirección de Proyectos</i> | 38 |
| Figura 6 <i>Interacción entre procesos dentro de una fase o proyecto</i> | 38 |
| Figura 7 <i>Matriz DOFA</i> | 41 |
| Figura 8 <i>Identificación de los Stakeholders según Gardner (1989)</i> | 45 |
| Figura 9 <i>Organigrama Junta de Accion Comunal del Sector Chunchala</i> | 68 |
| Figura 10 <i>Gestión del riesgo</i> | 70 |
| Figura 11 <i>Gestión de la calidad</i> | 72 |
| Figura 12 <i>Gestión de recursos</i> | 75 |
| Figura 13 <i>Gestión de tiempo</i> | 77 |
| Figura 14 <i>Gestión de la integración</i> | 79 |
| Figura 15 <i>Gestión de comunicaciones</i> | 80 |
| Figura 16 <i>Gestión del Alcance</i> | 81 |
| Figura 17 <i>Gestión de interesados</i> | 82 |
| Figura 18 <i>Matriz poder/interés</i> | 95 |
| Figura 19 <i>Ciclo PHVA</i> | 108 |
| Figura 20 <i>Estructura desglose de riesgo de la JAC Chunchala</i> | 110 |
| Figura 21 <i>Estructura de desglose de recursos</i> | 111 |
| Figura 22 <i>OBS JAC Chunchala</i> | 112 |

| | |
|---|-----|
| Figura 23 <i>Estructura de desglose de trabajo</i> | 113 |
|---|-----|

Lista de Apéndices

| | |
|---|-----|
| Apéndice A <i>Encuesta diagnóstico a la Junta de Acción Comunal (JAC) de la vereda Chunchala, municipio de Sapuyes</i> | 127 |
|---|-----|

Introducción

En la actualidad, las Juntas de Acción Comunal, por sus siglas JAC, son asociaciones primordiales para el desarrollo de pequeñas comunidades como lo son los barrios de los diferentes municipios pertenecientes a departamentos y países a nivel mundial. Estas juntas tienen como objetivo principal el desarrollar proyectos que vayan en aras de fortalecer su comunidad, lo que trae como consecuencia que la gestión de estas organizaciones sea muy compleja y en muchas ocasiones no alcanzan a lograr los objetivos de su misión (Arévalo & Garzón, 2015).

Toda Junta de Acción Comunal busca un mejor bienestar económico, social y cultural de las comunidades a las que pertenecen y generan espacios atractivos de participación y de gestión de recursos para los ciudadanos, por lo que el potencial que éstas pueden alcanzar se centra en las oportunidades para el mejoramiento de la sociedad y por ende a la calidad de vida de los miembros que le pertenecen (Arboleda, 2016).

De acuerdo con lo anterior, se hace fundamental que las Juntas de Acción Comunal estén conformadas legalmente y funcionales para atender el desafío de construir acuerdos y coaliciones que utilicen los procesos educativos, la institucionalización y el fomento de la participación de los líderes del desarrollo local. Para ello, es importante comprender las estructuras de las organizaciones de base comunitaria, las reglas que las rigen y su inserción en el desarrollo territorial, para comprender cómo esta forma de participación ciudadana puede fortalecer la gestión pública a través del desarrollo y gestión de proyectos.

En Colombia, las juntas de acción comunal son una manifestación organizada y autónoma que abarca múltiples etnias y culturas. Estas juntas se caracterizan por su solidaridad y su compromiso con la defensa de los Derechos Humanos, la comunidad, el medio ambiente y la

sociedad civil. Su principal objetivo es fomentar la convivencia pacífica, la reconciliación y la construcción de la paz en la sociedad, al mismo tiempo que buscan impulsar el desarrollo integral, sostenible y sustentable de la comunidad, es por ello que todos los miembros de la comunidad juegan un papel importante al momento de la toma de decisiones y la gestión de asuntos locales (Ley 2166 de 2021). Es por ello, que para conseguir este objetivo es importante que se presenten proyectos de acuerdo a las problemáticas reales que quieren afrontar (Salinas, 2018).

Es de resaltar que el plan de gestión de proyectos es muy importante para las JAC, puesto que les permite alcanzar los objetivos del mismo y de las organizaciones que lo patrocinan, además, aumenta las probabilidades de éxito y así pueden obtener los productos, servicios o resultados que un proyecto puede ofrecer de manera oportuna y en el momento adecuado. Sin embargo, una planificación o implementación inadecuada del proyecto provoca principalmente una pérdida de tiempo y dinero.

Por otra parte, para la gestión de proyectos, el Project Management Institute, por sus siglas PMI, es una organización profesional sin fines de lucro para gerentes de proyectos y de programas, cuyo objetivo principal es desarrollar estándares profesionales para la gestión de proyectos, y su uso le permite planificar, programar y administrar información diversa de una forma determinada, práctica y eficiente a las organizaciones. El PMI ofrece pautas generales para la gestión de proyectos a través de procesos asegurados mediante la aplicación de buenas prácticas basadas en la experiencia de proyectos anteriores; gestionándolos de manera eficaz, para que, de esta manera, puedan alcanzar los objetivos establecidos que conducen a la implementación del mismo (Project Management Institute, 2004).

Dicho esto, La Junta de Acción Comunal de la Vereda Chunchala es una organización sin fines de lucro dedicada a liderar proyectos comunitarios en beneficio de la comunidad local. Su labor se enfoca en áreas clave como la cultura, el medio ambiente y el bienestar social. La misión de esta entidad es mejorar la calidad de vida de los habitantes de esta zona a través de iniciativas que promuevan el desarrollo cultural, la conservación del entorno natural y el fortalecimiento de la interacción social en la comunidad. En palabras de su presidente Jesús Salvador Aucu, esta JAC ha venido trabajando en el desarrollo de proyectos sociales en beneficio de la comunidad, logrando avances significativos, aunque pocos, en la calidad de vida de sus miembros mediante la promoción y el fortalecimiento del sentido de pertenencia del individuo hacia la comunidad local, gobierno local, regional o municipal, a través de la democracia participativa. Además esta JAC , crea y desarrolla programas de capacitación para el ejercicio de la democracia, en aras de promover la planificación para el desarrollo social holístico y sostenible.

Definición del Problema

La Junta de Acción Comunal (JAC) de la Vereda Chunchala, ubicada en el Municipio de Sapuyes, ha estado comprometida en el desarrollo de proyectos sociales en pro del mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. Sin embargo, se ha identificado una serie de desafíos en su capacidad para concebir y ejecutar proyectos de manera efectiva, lo que ha resultado en problemas significativos (Colombia, 2018).

Dentro de las principales dificultades se encuentra la incapacidad de la JAC para diseñar proyectos que abarquen todas las etapas necesarias, desde su concepción hasta su finalización, garantizando una gestión adecuada de recursos y una ejecución eficiente. Esta carencia ha llevado a que muchos de los proyectos propuestos no sean aprobados, y aquellos que sí obtienen la aprobación enfrentan obstáculos durante su ejecución, como los escasos recursos y la incapacidad para cumplir con los plazos requeridos. Además, se ha señalado la ausencia de consideración de riesgos y la incapacidad para gestionar cambios en el proceso de implementación.

Estos problemas han repercutido negativamente en la capacidad de la JAC para gestionar y utilizar los recursos económicos proporcionados por el gobierno nacional. En el pasado, la JAC obtuvo fondos para proyectos a través del banco de acciones comunales y la Alcaldía Municipal, pero un porcentaje significativo de estos proyectos no recibió apoyo. Incluso cuando se ejecutaron actividades, hubo dificultades relacionadas con la falta de recursos y retrasos en la programación.

La falta de éxito en la aprobación de proyectos y los desafíos en su implementación también han erosionado la credibilidad de la JAC entre sus miembros y la junta directiva. Esto se debe a que los proyectos a menudo no cumplen con los requisitos necesarios para su aprobación,

lo que resulta en un estancamiento en el desarrollo y una falta de mejora en la calidad de vida de la comunidad. En los casos en que los proyectos son aprobados, las dificultades en su ejecución, como la falta de recursos y la incapacidad para gestionar cambios, han agravado aún más la situación.

La Junta de Acción Comunal se enfrenta a un desafío importante en la mejora de su capacidad para planificar, ejecutar y gestionar proyectos de manera efectiva con el fin de lograr un impacto positivo y tangible en la comunidad de la Vereda Chunchala.

Por consiguiente, la presente investigación busca mejorar la gestión de proyectos de inversión de la JAC Chunchala, mediante la aplicación de los lineamientos del Project Management Institute – PMI. Como resultado, este documento procura servir como guía para la gestión de proyectos de inversión en la JAC Chunchala del municipio de Sapuyes- Nariño, que aporten al logro de sus objetivos comunitarios, lo cual acarrearía como beneficios: facilitar la comunicación a través de un lenguaje común; disminuir los riesgos del proyecto; facilitar la toma de decisiones; entregar los resultados a tiempo; garantizar un adecuado desarrollo y ejecución de los proyectos minimizando desviaciones en aspectos tales como costos, tiempo y alcance; generar ventajas competitivas garantizando el éxito de los proyectos de inversión e identificar las fortalezas y necesidades de la gestión de proyectos y los beneficios que pueden lograrse a corto mediano y largo plazo.

De acuerdo con lo anterior, ¿De qué manera el plan de gestión de proyectos contribuiría a mejorar el desarrollo de proyectos de la Junta de Acción Comunal de la Vereda Chunchala?

Justificación

Para que una comunidad genere sentido de pertenencia entre sus miembros, se debe enfocar en la promoción y el fortalecimiento de la participación del individuo frente a su comunidad. Esto se puede alcanzar a través de las Juntas de Acción Comunal, debido a que estas ofrecen un espacio organizativo que permite a los actores principales de una vereda generar obras en pos del desarrollo de la misma, sin el afán de implementar muchas herramientas jurídicas, pero si respaldados por el Gobierno Nacional. Sin embargo, a pesar de que se cuente con reconocimiento constitucional, sino existe un buen desarrollo de proyectos por parte de las administraciones locales, no se puede trascender hacía la meta establecida.

La ejecución de proyectos en las Juntas de Acción Comunal, como en cualquier organización, tiene como objetivo principal tener una excelente gestión sobre los recursos que se adquieren y se utilizan para invertir en el desarrollo del mismo. La aplicación de un método de gestión y direccionamiento de proyectos, permite reducir las desviaciones del proyecto para alcanzar los objetivos marcados. El PMI, brinda las herramientas, conocimientos y prácticas utilizadas con éxito en diversos proyectos en cuanto al alcance, el tiempo, el costo, los criterios de aceptación y riesgo.

La Junta de Acción Comunal de la vereda Chunchalá es una entidad cívica, social y comunitaria de gestión social, sin fines de lucro. Está conformada por residentes del sector que se unen voluntariamente con el objetivo de promover el desarrollo integral, sostenible y sustentable de la comunidad. Esta organización facilita la creación de procesos comunitarios autónomos que abarcan la identificación, formulación, ejecución, administración y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo comunitario.

Es importante destacar que el gobierno nacional ofrece convocatorias exclusivas para las organizaciones comunales, lo que requiere que las Juntas de Acción Comunal tengan la capacidad de gestionar proyectos de manera efectiva. Esto implica tomar decisiones adecuadas, lograr resultados óptimos en el tiempo previsto y respetar el presupuesto asignado.

El diseño de un plan de gestión de proyectos para la JAC Chunchala, utilizando herramientas de gestión, aumenta la probabilidad de que los proyectos sean aprobados y que se ejecuten según lo planificado en el alcance. Esto contribuye a restablecer la confianza de los miembros de la comunidad y los motiva a seguir participando activamente en la organización comunal. La implementación de este plan de gestión de proyectos también garantiza la sostenibilidad de los proyectos y permite que la JAC Chunchala funcione de manera más organizada, facilitando la gestión de recursos ante diversas entidades.

En resumen, un plan de gestión de proyectos se convierte en una herramienta primordial para mejorar la capacidad de la Junta de Acción Comunal y asegurar un desarrollo comunitario más efectivo y sostenible en Chunchala.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de gestión de proyectos para la junta de acción comunal de la vereda Chunchala del municipio de Sapuyes - Nariño mediante el uso de herramientas gerenciales.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el proceso de gestión de proyectos que realiza la Junta de acción comunal de la vereda Chunchala

Evaluar las alternativas de mejora, a través de una matriz de evaluación con el propósito de estructurar el plan de gestión de proyectos de acuerdo con las falencias encontradas

Establecer los elementos que componen el de plan de gestión de proyectos para la junta de acción comunal de la vereda Chunchala que permita establecer procesos adecuados para la planeación de los proyectos

Marco Referencial

En esta etapa del proyecto, se lleva a cabo una contextualización a las diversas teorías empleadas como puntos de referencia que emergen de las distintas concepciones de investigaciones previas, con el propósito de definir una categoría analítica que facilite la comprensión de las diferentes áreas que se abordan en el presente proyecto (Eckstein, 2004).

Desde la perspectiva del autor, es apropiado que esta investigación contribuya o amplíe el entendimiento teórico, vincule al lector con antecedentes relevantes y se centre en el marco legal correspondiente al proyecto. En este capítulo actual, se presenta una visión de las prácticas investigativas relacionadas con el desenvolvimiento de proyectos por parte de la junta de acción comunal (JAC).

Marco Conceptual

Juntas de Acción Comunal

Según el artículo 8 de la Ley 743 de 2002, La Junta de Acción comunal es una organización cívica, social y comunitaria de gestión social, sin ánimo de lucro, con naturaleza solidaria, personería jurídica y patrimonio propio, integrada voluntariamente por los habitantes de un lugar que unifican esfuerzos y recursos en pro de un desarrollo integral, sostenible y sustentable fundamentado en la participación democrática.

Según lo anterior podemos comentar también que estas están integradas por habitantes de un determinado territorio mayores de 14 años.

Las JAC están en la capacidad de intervenir en la planeación, evaluación y ejecución de programas y obras; ejercer veeduría ciudadana a fin de verificar el cumplimiento o impedir que se violen las normas establecidas; celebrar convenios, contratos o acuerdos con las Alcaldías

para el desarrollo de obras y otras actividades, crear empresas comunitarias entre otros (Ceballos & Martin, 2001)

Plan de Gestión

El plan de gestión se refiere a un documento o conjunto de directrices que detallan cómo se llevará a cabo y supervisará un proyecto, programa o proceso para alcanzar sus objetivos de manera efectiva y eficiente. Este plan suele incluir información sobre la asignación de recursos, los roles y responsabilidades, el cronograma, el presupuesto y otros aspectos clave de la gestión. Meredith y Mantel (2018) definen el plan de gestión como "un documento que proporciona una descripción detallada de cómo se llevará a cabo y supervisará un proyecto" (p. 131). Para Kerzner (Kerzner H. , 2017) describe el plan de gestión como un documento integral que establece los objetivos, alcance, recursos, plazos y procesos necesarios para llevar a cabo un proyecto con éxito" (p. 156).

Project Management Institute PMI. Es una asociación sin ánimo de lucro para realizar la gestión de proyectos, que tiene por objetivo mejorar la práctica, ciencia y profesionalidad de forma consiente y proactiva, busca que los profesionales responsables de la gestión de proyectos, empleen mejores prácticas a nivel local y mundial, se articulen mutuamente y compartan sus recursos (Barato, 2015).

Figura 1

Gestión de proyectos –PMI



Nota. Díaz & Carmona (2011, p. 64).

Guía del PMBOK®. Es una guía, que incluye los principios fundamentales para la Dirección de Proyectos, consta de trece capítulos, cuatro anexos y un glosario. Esta guía nos indica que se debe hacer mas no como hay que hacerlo por lo tanto es considerada como un metamodelo, esta guía es un marco que se puede implementar con la aplicación de diferentes metodologías de dirección de proyectos, donde los directores de proyectos tienen la responsabilidad de gestionar cada proyectos y en conjunto con su equipo de trabajo definir que procesos se aplicaran, como se realizaran los entregables, como procesar los cambios, gestionar riesgos, comunicaciones, calidad, adquisiciones, entre otros (Barato, 2015).

Según esta guía se destacan 10 áreas del conocimiento: gestión de la integración del proyecto, gestión del alcance del proyecto, gestión del tiempo del proyecto, gestión de los costos del proyecto, gestión de la calidad del proyecto, gestión de los recursos humanos del proyecto, gestión de las comunicaciones del proyecto, gestión de las adquisiciones del proyecto y gestión

de los interesados del proyecto. También se distinguen 5 grupos de proyectos: inicio, planificación, ejecución, monitorización y control y cierre (Barato, 2015).

De acuerdo a la Guía PMBOK®, los proyectos se gestionan siguiendo los grupos de procesos desde el inicio, etapa en la cual no ha sido aprobado, hasta su cierre, etapa en la cual se culmina el proyecto y se formaliza su conclusión (Barato, 2015).

Herramienta de Gestión de Proyectos.

Una herramienta de gestión de proyectos es un software diseñado para planificar, organizar y administrar eficazmente un equipo de trabajo en el contexto de un proyecto. Su principal finalidad es garantizar que los integrantes del equipo comprendan claramente las tareas que están en curso, sus fechas de entrega y quiénes son responsables de ejecutarlas. Estas herramientas permiten una colaboración más efectiva, una asignación eficiente de recursos y un seguimiento detallado del progreso del proyecto (Neret y otros, 2018).

Las herramientas de gestión constituyen un conjunto integral de enfoques, métodos, técnicas y procedimientos que se emplean de manera sistemática y estructurada en el entorno de una organización con el propósito primordial de dirigir, coordinar y optimizar las actividades hacia la consecución de metas y objetivos específicos. Estas herramientas son fundamentales para guiar tanto el diseño como la implementación de estrategias, tácticas y procesos, permitiendo la eficiente gestión de recursos, la toma de decisiones informadas y la supervisión rigurosa de actividades en todas las etapas de un proyecto o en el funcionamiento cotidiano de una organización (Quiroz, 2020).

Las herramientas de gestión abarcan la etapa inicial de planificación y diseño, donde se establecen las metas y se trazan los caminos para alcanzarlas. En esta fase, se emplean métodos tales como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) que permiten

evaluar los tipos de entorno en la organización como lo son externo e interno. Y así, realizar el análisis de stakeholders para la identificación de los interesados y sus expectativas. Asimismo, técnicas como la segmentación de proyectos, que divide los objetivos en partes manejables, y el establecimiento de hitos y plazos en el Diagrama de Gantt, se utilizan para crear planes estructurados y realistas (Sepúlveda, 2013).

Una vez que se han establecido los planes, las herramientas de gestión entran en juego para organizar y estructurar los recursos disponibles. En este contexto, enfoques como el principio de división del trabajo, derivado de la teoría de la administración científica, y la jerarquía organizacional de Fayol, permiten asignar tareas y responsabilidades de manera clara y equitativa. Las técnicas de gestión de proyectos, como la ruta crítica y el PERT, ayudan a establecer secuencias lógicas de actividades y estimar tiempos de ejecución (Correa, 2023).

Durante la ejecución de actividades, las herramientas de gestión facilitan un control efectivo y una supervisión continua. Los métodos de control de calidad, como el Six Sigma, se aplican para monitorear el rendimiento y garantizar la entrega de productos y servicios de alta calidad. Las técnicas de administración de riesgos, como la identificación y evaluación de riesgos, permiten anticipar posibles obstáculos y desarrollar estrategias para mitigarlos (Sepúlveda, 2013).

La toma de decisiones, un elemento esencial en la gestión, se beneficia de herramientas como el análisis costo-beneficio, el análisis de sensibilidad y los modelos de simulación. Estas herramientas permiten evaluar diferentes escenarios y opciones con base en datos cuantitativos y cualitativos, ayudando a los líderes y gerentes a tomar decisiones informadas y estratégicas.

Para evaluar el éxito y la eficiencia de las acciones emprendidas, las herramientas de gestión incluyen métricas y métodos para medir el desempeño. Los indicadores clave de

rendimiento (KPIs) y los tableros de control proporcionan una visión clara de los resultados obtenidos. Además, el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) y la mejora continua aplicada en metodologías como el Lean y el Kaizen, impulsan la revisión constante de procesos y la búsqueda de oportunidades de optimización (Pinzón, 2018).

En conjunto, las herramientas de gestión forman un conjunto diverso y adaptable de métodos que comprenden todos los aspectos de la gestión organizacional y de proyectos. Desde la planificación hasta la mejora continua, estas herramientas respaldan la toma de decisiones informadas, la eficiencia operativa y la consecución exitosa de objetivos, siendo esenciales en la dirección efectiva de cualquier entidad.

Matriz DOFA. Las siglas DOFA o FODA, conocidas también como SWOT en inglés, representan un acrónimo que se deriva de las palabras Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Esta matriz se utiliza como un método para realizar un diagnóstico empresarial en el contexto de la planificación estratégica, y su propósito principal es facilitar la evaluación de una organización emitiendo criterios de diagnóstico que ayuden a comprender su situación actual y futura. (Marín et al., 2010). El análisis DOFA es una herramienta versátil que puede aplicarse en una amplia gama de contextos y temas en el mundo empresarial, tales como procesos de producción, gestión logística, estudio de mercados, planeación estratégica, desarrollo de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, implementación de procesos, inversiones nuevas, evaluación de tecnologías nuevas, entre otros aspectos (Correa, 2006).

Matriz de Priorización. La matriz de priorización es una herramienta analítica empleada para evaluar y ordenar una serie de elementos o alternativas en función de ciertos criterios predefinidos. Permite identificar y asignar niveles de importancia o prioridad a cada elemento,

facilitando la toma de decisiones estratégicas e informadas al seleccionar la opción más adecuada o determinar dónde asignar recursos limitados. Se destaca como una herramienta que va más allá de simplemente organizar alternativas, sino que se transforma en un instrumento estratégico que pauta la toma de decisiones conscientes y fundamentadas. Al ofrecer un enfoque estructurado y cuantificable para la evaluación de elementos en función de criterios predefinidos, contribuye a la optimización de la asignación de recursos y al logro de resultados alineados con los objetivos y valores que posee la organización (Izar, 2018).

Estructura de Desglose de Riesgo. La Estructura de Desglose de Riesgo (EDR) es una herramienta gráfica utilizada en la gestión de proyectos y la gestión de riesgos. Su función principal es desglosar y descomponer los riesgos identificados en un proyecto o proceso en elementos más pequeños y manejables. Cada elemento de la EDR representa un riesgo específico, lo que facilita su identificación, análisis y gestión (Hillson D. , 2003).

Componentes de la EDR

Elementos de Riesgo: Los elementos de riesgo son los componentes más básicos de una EDR. Cada uno representa un riesgo específico, ya sea técnico, financiero, operativo o de cualquier otra naturaleza. Estos elementos se desglosan jerárquicamente.

Categorías de Riesgo: Los elementos de riesgo pueden agruparse en categorías según su naturaleza o impacto. Las categorías facilitan la organización y el análisis de los riesgos. Por ejemplo, las categorías podrían incluir riesgos técnicos, riesgos financieros, riesgos operativos, etc.

Niveles de Desglose: La EDR puede tener múltiples niveles de desglose, lo que significa que los riesgos pueden subdividirse aún más en subelementos si es necesario. Esto permite un enfoque más detallado en la gestión de riesgos críticos.

Estructura de Desglose de Trabajo (EDT). La Estructura de Desglose de trabajo, conocida también como EDT, es una herramienta elemental en la gerencia de proyectos, la cual, consiste en descomponer un proyecto complejo en unidades más manejables y comprensibles. Esta, se basa en la representación jerárquica y visual de todas las tareas, subproyectos y entregables que componen el proyecto completo. La EDT permite la planificación, asignación de responsabilidades, estimación de recursos y seguimiento del progreso, brindando una visión clara de la estructura y alcance del proyecto (Vargas Caicedo, 2023).

Stakeholders

Según Freeman (1984), citado por Cortijo y Mogollón (2011), la palabra "stakeholders" en español se traduce como "grupos de interés", "actores" o "agentes", hace referencia a cualquier persona o conjunto de personas que tienen un interés en o que se afectan por las actividades, decisiones y objetivos de una empresa u organización en particular. Estos interesados pueden incluir a clientes, empleados, proveedores, accionistas, comunidades, entidades gubernamentales y otros grupos relevantes.

La consideración de los stakeholders es fundamental en la planificación estratégica y en la gestión empresarial de cualquier entidad, ya que sus intereses tienen gran influencia en el éxito y la sostenibilidad de una determinada organización. La gestión adecuada de las relaciones con los stakeholders es esencial para mantener la reputación, la responsabilidad social corporativa y para abordar las preocupaciones y expectativas de estos grupos de interés de manera efectiva

Es por ello que existen diversos grupos alrededor de una organización, las cuales están ligadas de forma directa o indirecta. Podemos mencionar que dentro de los Stakeholders hay internos y externos, entre los internos encontramos trabajadores, directivos, accionistas y entre

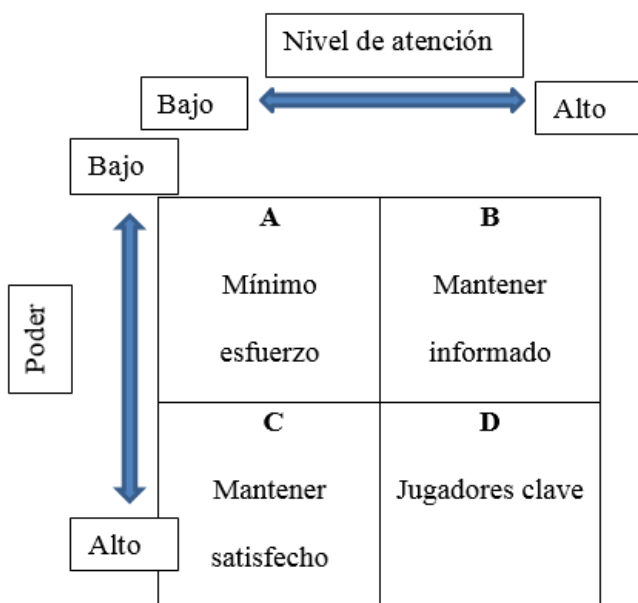
los Stakeholders externos están los clientes, proveedores, Estado, sociedad, ONG, competidores (Arévalo & Requena, 2013).

Matriz Poder /Interés de Gardner

Es una matriz cartesiana que permite clasificar a los Stakeholders en diferentes variables, 1. Poder que poseen, y 2. Grado de interés, estas variables van ligadas a las estrategias mostradas por la empresa, es decir, permite identificar qué tipo de relación hay entre la empresa y los grupos de asociados. Así, de esta manera se dejan claro las estrategias entre la empresa y los Stakeholders (Acuña, 2012).

Figura 2

Matriz del modelo de Gardner para el análisis de los interesados



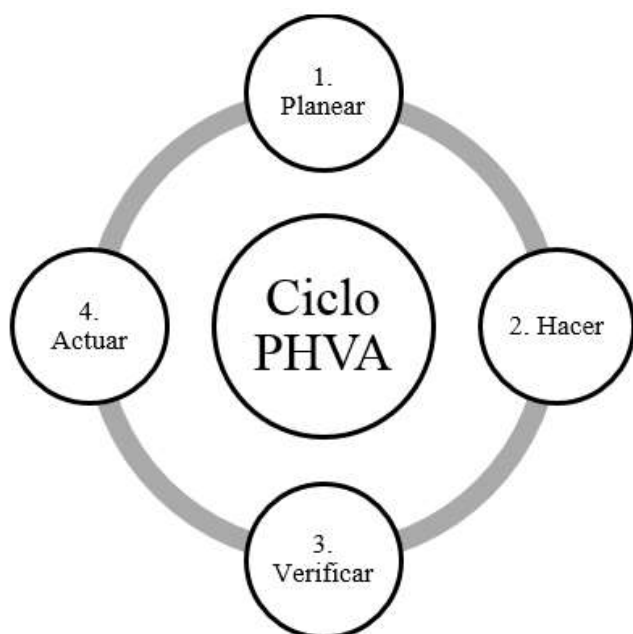
Nota. Elaboración propia, tomado de Chávarro (2012, p. 6).

El Ciclo Deming (PHVA). El ciclo Deming se compone de cuatro principios fundamentales: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (figura 3). Estos conviene ser implementados por cualquier organización en todos sus procesos (Castillo, 2019). El ciclo Deming es una metodología que contribuye a desarrollar la ejecución de procesos de una manera

organizada y a comprender la importancia de ofrecer productos o servicios de alta calidad (Zapata, 2016). Este enfoque se centra en resolver problemas y en lograr mejoras continuas mediante la elaboración de un diagnóstico inicial para identificar las deficiencias en un proceso y compararlos con los objetivos previstos para su mejora. Luego, se evalúa el resultado no deseado y se cambia por un nuevo diseño para eliminar el problema y prevenir futuras recurrencias (Castillo, 2019).

Figura 3

Ciclo PHVA



Nota. Elaboración propia, tomado de Zapata (2016, p.13).

El ciclo Deming consta de cuatro etapas clave (tabla 1), que son:

Tabla 1*Etapas ciclo Deming*

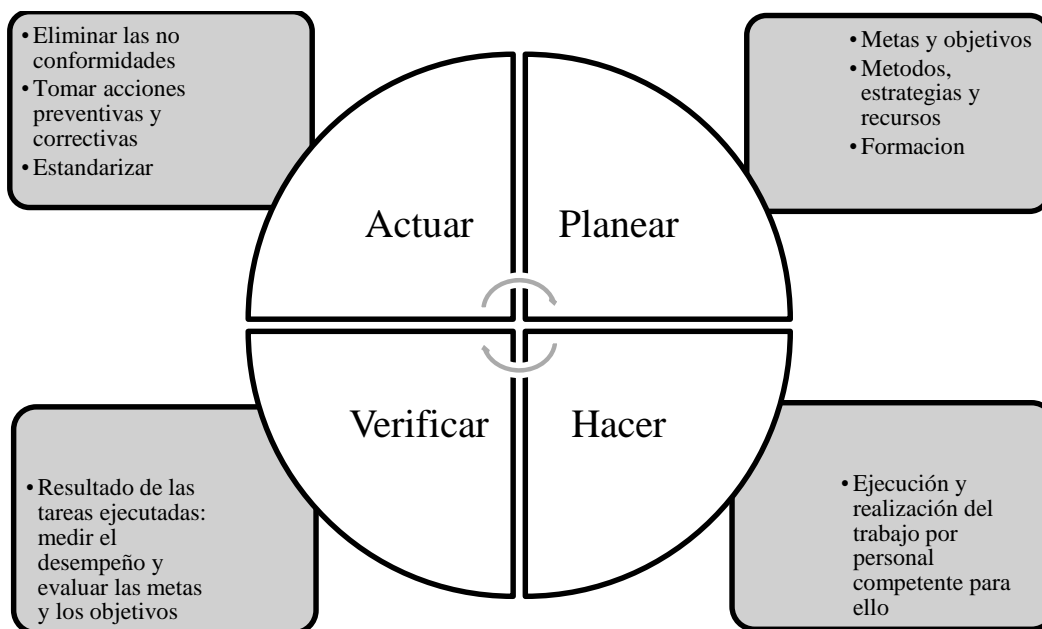
| PHVA | |
|--|--|
| <p>Planear: Esta fase implica establecer los objetivos del sistema y de los procesos de la organización. Aquí se enfatiza en definir qué se debe hacer y cómo hacerlo. (Zapata, 2016).</p> | <p>Hacer: En esta etapa, se lleva a cabo la implementación de los procesos de acuerdo con lo que se planificó anteriormente. Es el momento de poner en práctica lo que se ha diseñado. (Zapata, 2016).</p> |
| <p>Verificar: La fase de verificar se centra en monitorear y realizar un seguimiento de los procesos, productos y servicios para asegurarse de que se están desarrollando de acuerdo con el plan establecido. (Zapata, 2016).</p> | <p>Actuar: En esta última etapa, se toman medidas para mejorar el rendimiento de los procesos. También es el momento de establecer compromisos de mejora para futuras ocasiones. Es una fase de reflexión y ajuste continuo (Zapata, 2016).</p> |

Nota. Elaboración propia, a partir de Zapata (2016).

Estas cuatro etapas juntas forman el ciclo Deming, que es una herramienta esencial para la gestión de la calidad y la mejora continua en las organizaciones (Zapata, 2016).

Figura 4

Despliegue del ciclo PVHA



Nota. Elaboración propia, tomado de Zapata (2016, p. 15).

Marco Teórico

Junta de Acción Comunal de la Vereda Chunchala

La "Junta de Acción Comunal" de la Vereda Chunchala es una organización que se fundó en el año 2001 con el propósito de promover el desarrollo de esta comunidad. Fue reconocida oficialmente mediante la Personería Jurídica No. 01006 de 2001, emitida por la Gobernación de Nariño. La Junta está compuesta por varios cargos, incluyendo presidente, vicepresidente, tesorero, secretaria y fiscal. Además, cuenta con comités especializados en áreas como Medio Ambiente, emprendimiento, Deporte, Cultura y Trabajo, los cuales se involucran activamente en el desarrollo de acciones comunitarias y brindan apoyo en situaciones de emergencia ambiental, mingas y otras iniciativas que buscan contribuir en el mejoramiento del bienestar de los residentes de la zona.

Esta comunidad está formada por un total de 40 familias, de las cuales 43 son mujeres, y dentro de este grupo, 10 son madres solteras. La población se encuentra distribuida de acuerdo a enfoques diferenciales, lo que significa que se consideran las particularidades y necesidades específicas de cada grupo para asegurar una atención adecuada. Como se muestra a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2

Enfoque Diferencial De las familias de la vereda Chunchala

| | Niñez | 13,64 | % |
|-------------------------------|--------|-------|---|
| Juventud | 29,55 | | % |
| Adulto Mayor | 12,12 | | % |
| Mujeres | 33,33 | | % |
| Discapacitados | 2,27 | | % |
| Desplazados | 0,00 | | % |
| Víctimas del conflicto armado | 2,27 | | % |
| Población LGTBI | 0,00 | | % |
| Afrodescendiente | 0,00 | | % |
| Indígenas | 6,82 | | % |
| TOTAL | 100,00 | | % |

Nota. Elaboración propia, tomada de la JAC Chunchala (2020).

La mayor parte de la población en la Vereda Chunchala se dedica a actividades agropecuarias, que incluyen la producción de cultivos como papa, quinua, trigo, maíz, así como la ganadería y la cría de especies menores como cuyes, aves y porcinos. Estas actividades son de gran importancia para la economía rural de la comunidad y constituyen la base de su sustento. A partir del año 2017, la comunidad ha estado trabajando en el desarrollo del turismo en la finca El Molino, que fue adjudicada en comodato a la Junta de Acción Comunal (JAC). Esto ha motivado

a los miembros de la JAC a solicitar un cambio de denominación para el terreno, con el objetivo de transformarlo en un centro de interpretación ambiental y cultural. En este centro se llevarán a cabo actividades destinadas a la protección de la biodiversidad, la promoción de la cultura local, así como actividades ecoturísticas y programas de sensibilización y educación ambiental. Este proyecto busca diversificar las fuentes de ingresos de la comunidad y promover la conservación de su entorno natural y cultural.

Plan de Gestión

En el contexto de la gestión, el plan de gestión proporciona una estructura sólida para la toma de decisiones, la asignación de recursos y la supervisión de las actividades, lo que resulta en la consecución exitosa de los objetivos del proyecto o proceso basándose en las siguientes teorías:

El enfoque del ciclo de vida del proyecto: Esta teoría sugiere que un proyecto pasa por fases específicas, desde la concepción hasta la conclusión, y que el plan de gestión debe adaptarse a cada una de estas fases (Schwalbe, 2021).

Gestión de riesgos: Las teorías relacionadas con la gestión de riesgos subrayan la importancia de identificar y mitigar los riesgos en un proyecto a través de estrategias incluidas en el plan de gestión (Rivero, 2018).

Planificación estratégica: Se conecta con el plan de gestión al alinear los objetivos estratégicos de una organización con los objetivos específicos del proyecto. Esto asegura que el plan de gestión contribuya a la misión y visión globales de la empresa (Kerzner H. , 2011).

Project Management Institute PMI. La influencia y los estándares de Project Management Institute PMI, han tenido un profundo impacto en la gestión de proyectos a nivel

mundial. Dentro de sus teorías, es crucial destacar la importancia del PMI como un referente en la disciplina de la gestión de proyectos. Algunos de los aspectos clave son:

Estándares y Guías del PMI: destaca los estándares y guías desarrollados por el PMI, como el "Project Management Body of Knowledge" (PMBOK® Guide), que se utiliza ampliamente en la gestión de proyectos en todo el mundo. En él se describe cómo estas pautas proporcionan un marco de trabajo sólido para la gestión de proyectos (PMI, 2017).

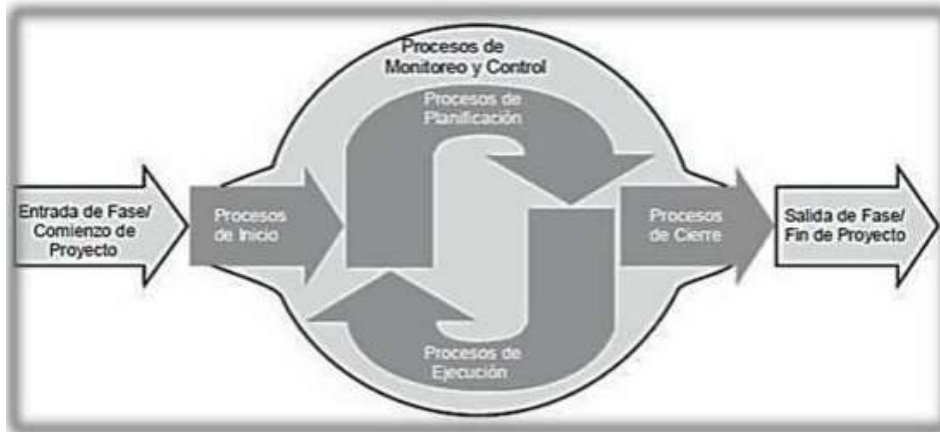
Certificaciones PMI: menciona las certificaciones ofrecidas por el PMI, como el PMP® (Project Management Professional) y el CAPM® (Certified Associate in Project Management). En él se explora cómo estas certificaciones validan las habilidades y conocimientos de los profesionales en la gestión de proyectos (Mulcahy, 2018).

Impacto en la Práctica Profesional: las prácticas y metodologías promovidas por el PMI han impactado positivamente en la gestión de proyectos en términos de eficiencia, calidad y entrega exitosa de proyectos (Hillson D. , 2003).

Guía del PMBOK®. El PMBOK® identifica CINCO grupos de procesos de la Dirección de Proyectos que se enlazan entre sí a través de los resultados que generan. Los procesos de dirección de proyectos se dividen en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, los cuales son: Iniciación, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre (Figura 5) (Project Management Institut, (2012) citado por Romero, 2014)

Figura 5

Grupos de procesos de la dirección de Proyectos



Nota. Project Management Institut, (2012) citado por Romero (2014)

Estos Grupos de procesos son actividades superpuestas en las etapas del proyecto, lo cual se puede evidenciar en la figura 6. En este sentido, si un proyecto se divide en fases los grupos interactúan dentro de cada fase.

Figura 6

Interacción entre procesos dentro de una fase o proyecto



Nota. (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK®) 5ta.edición citado en Caballero, (2017)

En proyectos que involucran múltiples fases, los procesos se repiten en cada una de ellas hasta que se cumplan los criterios necesarios para finalizar dicha fase. La guía PMBOK® establece que "Los grupos de procesos no representan necesariamente fases en el ciclo de vida del proyecto", lo que significa que es posible que todos los grupos de procesos se ejecuten dentro de una misma fase, aunque por lo general, estos grupos se repiten en cada fase del proyecto (Caballero, 2017).

Herramientas de Gestión

Las herramientas de gestión tienen diversos enfoques los cuales se dividen de la siguiente manera:

Enfoques Clásicos de Gestión. Las herramientas de gestión han evolucionado a lo largo del tiempo, con raíces en enfoques clásicos como la administración científica de Frederick Taylor y la teoría clásica de Henri Fayol. Estos enfoques introdujeron conceptos como la división del trabajo, la jerarquía, la estandarización y la eficiencia en la gestión de organizaciones (Quiroz, 2020).

Enfoques Modernos de Gestión. La gestión ha avanzado hacia enfoques más flexibles y orientados al empoderamiento, como la teoría de contingencia y la administración por objetivos (APO). Estos enfoques reconocen la necesidad de adaptarse a situaciones cambiantes y fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones (Arévalo C. G., 2015).

Herramientas de Gestión Projectual. En el ámbito de la gestión de proyectos, se han desarrollado herramientas específicas como el Diagrama de Gantt, la ruta crítica (CPM), el PERT (Program Evaluation and Review Technique), el análisis FODA (Fortalezas,

Oportunidades, Debilidades, Amenazas) y el análisis de stakeholders. Estas herramientas permiten la planificación, programación y seguimiento efectivos de proyectos (Sepúlveda, 2013).

Elaboración de la Matriz DOFA. La Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), se utiliza como un método de diagnóstico empresarial en el campo de la planificación estratégica, y su propósito es evaluar y analizar diferentes aspectos de una organización para emitir criterios de diagnóstico que ayuden a la toma de decisiones. (Marín et al., 2010).

Para crear una matriz DOFA, es necesario diseñar un cuadro de 2x2 con filas y columnas. En la primera fila, se deben identificar y enumerar las fortalezas y debilidades relevantes, mientras que, en la segunda fila, se deben destacar y enumerar las oportunidades y amenazas correspondientes (Marín et al., 2010). Al completar la matriz DOFA, es fundamental reconocer elementos críticos como la estructura organizativa, la situación financiera, las políticas gubernamentales, la estrategia empresarial, las consideraciones ambientales, la gestión logística, el marketing, el control de inventario, la investigación, las relaciones con la comunidad y las asociaciones gremiales pertinentes, entre otros.

Ahora bien, a continuación, en la figura 7 se encontrará una matriz DOFA, con su respectivo diligenciamiento.

Tabla 3*Matriz DOFA*

| Fortalezas | Debilidades |
|--|--|
| ¿La empresa posee una ventaja competitiva en la prestación de servicio que es difícil de copiar? | ¿Falta de dinero para llevar a cabo las labores de mercadeo como investigación de mercado, determinación de tendencias y preferencias del cliente o comportamiento de los consumidores? |
| ¿La empresa ha desarrollado una propuesta única de ventas que es relevante ante la competencia? | ¿Ausencia de cultura en el personal hacia el servicio del cliente? |
| ¿La empresa tiene un personal altamente capacitado y con experiencia para prestar un servicio único? | No se cuenta con tecnología apropiada (Internet, base de datos, oficina de comunicaciones, software, etc.), que permita un sondeo el mercado, control de competiciones, etc. ¿Con miras a brindar un mejor servicio? |
| ¿La empresa ofrece una atractiva relación precio- valor- calidad, en el servicio? | ¿Carencia de indicadores de gestión que les permita evaluar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los bienes y servicio ofrecidos? |
| ¿La empresa cuenta con procesos innovadores aplicados a la mejora de prestación de servicios? | La empresa no cuenta con posicionamiento en el mercado, por lo tanto, ¿su alcance es limitado? |
| Oportunidades | Amenazas |
| ¿El comercio electrónico se ha convertido se ha convertido para las Pymes de servicios en una herramienta ágil y flexible para mercadear sus bienes y servicios, su empresa utiliza herramienta? | ¿Algunos efectos legislativos o ambientales golpean su ejercicio empresarial? |
| El crecimiento del mercado de servicios en Colombia está en auge | ¿Su operación tiene un bajo nivel de barreras de entrada debido a la atractividad del servicio prestado? |
| Tendencias de la empresa de servicios | ¿El surgimiento de nuevos servicios y herramientas tecnológicas afecta su servicio? |
| Desarrollos tecnológicos en software y hardware disponibles para servicios | ¿Nuevos productos de fácil acceso y bajo precio afectan la demanda de su servicio? |
| Tendencias de mi mercado objetivo | ¿La nuevas tendencias modales o estacionales influyen? |

Nota. Elaboración propia, tomado de Barragán (2010, p. 43)

Después de haber realizado el diligenciamiento de la matriz, podemos observar cuan poderosa es la misma, debido a la que el DOFA es una herramienta de gestión estratégica la cual nos ayudara a la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (Barragán, 2010).

Matriz de Priorización. La matriz de priorización se encuentra dentro del marco teórico de la toma de decisiones, que se ocupa de cómo los individuos y organizaciones eligen entre diferentes alternativas en situaciones con recursos limitados y objetivos múltiples. Se basa en enfoques como la teoría de utilidad, que busca maximizar el valor o la utilidad esperada, y la teoría de la elección racional, que destaca la evaluación sistemática de alternativas (Ulloa Machado, 2016).

La matriz de priorización puede basarse en métodos cuantitativos (en los que se asignan valores numéricos a los criterios y elementos) o cualitativos (en los que se usan juicios subjetivos o categorías para evaluar). La teoría de la decisión multicriterio (MCDM) es un marco teórico relevante que proporciona herramientas para evaluar alternativas considerando múltiples criterios (Rivero, 2018).

Estructura de Desglose de Riesgo. La Estructura de Desglose de Riesgo (EDR) es una herramienta crucial en la gestión de riesgos que se utiliza para identificar, categorizar y evaluar los riesgos asociados a un proyecto o proceso (Wideman, 1992). Esta herramienta proporciona una vista detallada de los posibles riesgos, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la implementación de estrategias de mitigación basada en las siguientes teorías:

La gestión de riesgos en proyectos: Es una disciplina que se enfoca en identificar, analizar y responder a los riesgos que pueden afectar la consecución de los objetivos del

proyecto. La EDR se integra en este contexto para desglosar y comprender los riesgos a nivel granular (Hillson D. , 2003).

Estructura de Desglose de Trabajo (EDT): es una herramienta que se utiliza en la gestión de proyectos para desglosar las actividades del proyecto en componentes más pequeños y manejables. La EDR se basa en este concepto al aplicar un enfoque similar para desglosar los riesgos en categorías y elementos específicos (Hillson D. , 2003).

El análisis cuantitativo y cualitativo de riesgos: se refiere a las técnicas utilizadas para evaluar la probabilidad y el impacto de los riesgos. La EDR puede incluir una evaluación cualitativa de los riesgos mediante la categorización y descripción detallada de cada uno (PMI, 2017).

Estructura de Desglose (EDT). La Estructura de Desglose se enmarca dentro de la teoría de la gestión de proyectos, que se enfoca en la planificación, ejecución y control de proyectos para alcanzar objetivos específicos. La EDT es una herramienta clave en la planificación del alcance, donde se definen y descomponen las tareas y entregables para gestionar eficientemente el proyecto (Quiroz, 2020).

La Estructura de Desglose sigue el enfoque de descomposición, que busca dividir un proyecto en partes más pequeñas y manejables. Este enfoque se basa en la premisa de que las tareas complejas son más fáciles de comprender y gestionar cuando se descomponen en elementos más simples y comprensibles (Buelvas, 2018).

La Estructura de Desglose se basa en principios jerárquicos, donde los elementos se organizan en niveles sucesivos de detalle. Esto permite una visualización clara de cómo las tareas individuales contribuyen al logro de objetivos más amplios y cómo se relacionan entre sí (Buelvas, 2018).

Sobre los Stakeholders. Como primer lugar podemos preguntarnos ¿Por qué es necesario analizar un Stakeholders? Para ello es necesario decir que el enfoque de los Stakeholders, tiene como visión analizar el entorno de la empresa ya sea interno y/o externo, lo cual proporciona una perspectiva más amplia de la economía, con lo cual el gerente expande su horizonte sobre los roles y responsabilidades. Menciónese también que los accionistas no son los únicos interesados en la empresa; también existen otros grupos o individuos con los que la empresa mantiene una relación y que tienen un impacto directo con el mal o buen funcionamiento de esta misma (Acuña, 2012).

Con relación a como analizar los Stakeholders, se puede realizar con modelos los cuales permitan analizar, procesar y evaluar toda la información y resultados, los cuales cuenten con métodos estándares de valoración de datos, representaciones textuales y/o graficas de los resultados. Cabe resaltar que todos estos deben estar en armonía entre sí (Pedraza & Tovar, 2012).

Ahora bien, se pueden observar algunas técnicas para la implementación y la llevada a cabo para el análisis de Stakeholders, las cuales encierran entrevistas con expertos, lluvia de ideas y check list. Con esto se espera que se identifiquen y caractericen los Stakeholders de la mejor manera y objetivamente, es por ello que se recomienda involucrar personas de diferentes medios. (Karisen, 2002, Wessinger, 2012 citado por Samboni, y Blanco (2015). Existen varios modelos los cuales son utilizados para la caracterización de los Stakeholders los cuales son; Modelo de comparación vs amenaza de los Stakeholders, Modelo de Stakeholders de Friedman & Miles, Modelo de Mitchell, Modelo de círculo de los Stakeholders, Matriz de interés de poder, Matriz modificada de Stakeholders, entre otros modelos los cuales nos ayudaran a la selección de Stakeholders.

Matriz poder /interés de Gardner. La matriz de poder e interés fue concebida por Gardner en 1989. Esta matriz, que se asemeja a un plano cartesiano, se emplea para llevar a cabo la evaluación y valoración de los stakeholders, situando a los actores identificados por la organización en función de su percepción y relevancia (Pedraza y Tovar, 2012).

Figura 7

Identificación de los Stakeholders según Gardner (1989)

| | | MATRIZ PODER-DINAMISMO | | MATRIZ PODER-INTERÉS | |
|-------|------|--------------------------|--|----------------------|--------------------|
| | | DINAMISMO | | INTERÉS | |
| | | BAJO | ALTO | BAJO | ALTO |
| PODER | BAJO | POCOS PROBLEMAS | IMPREDECIBLE PERO MANEJABLE | MÍNIMO ESFUERZO | MANTENER INFORMADO |
| | ALTO | PODEROSO PERO PREDECIBLE | GRANDES PELIGROS O GRANDES OPORTUNIDADES | MANTENER SATISFECHO | ACTORES CLAVE |

Nota. Gardner (1989) citado por Pedraza y Tovar (2012, p. 11).

En la figura 8, se puede observar cómo el nivel de influencia de cada actor influye en la gestión de sus interacciones con la organización, y este nivel de influencia está condicionado, a su vez, por el grado de interés que demuestre en el establecimiento de dichas relaciones (Pedraza y Tovar, 2012).

Los resultados alcanzados posibilitan la mejora de las estrategias de negociación y la toma de decisiones más eficaces (Acuña, 2012).

Aplicación del Ciclo Deming (PHVA). En primer lugar, el proceso comienza con la planificación, que implica fijar las metas y la definición de métodos para alcanzarlas. Posteriormente, se establecen los objetivos y se plantean las técnicas necesarias para lograrlos, al mismo tiempo que se determinan los indicadores que permitirán evaluar el nivel de

cumplimiento. Luego, la empresa procede a ejecutar lo planificado, siguiendo los métodos previamente establecidos, y se ponen en marcha las estrategias estratégicas, operativas y tácticas.

Posteriormente, se lleva a cabo una verificación de la calidad de los productos o servicios, considerando las especificaciones técnicas, las normas y los requisitos legales aplicables. La efectividad de las acciones ejecutadas se evalúa mediante un monitoreo constante. Después de esta evaluación, se plantean estrategias para conservar o mejorar las actividades en función de los resultados obtenidos. Finalmente, se desarrollan e implementan mejoras, se erradican las no conformidades, y se implementan acciones preventivas y correctivas en caso necesario (Zapata, 2016). **Marco Histórico**

Juntas de Acción Comunal

Surgió en Inglaterra en el año 1840 donde se crearon las “Settlement Houses” o casas de beneficencia, las cuales tenían como objetivo contribuir con las necesidades sociales que se ocasionaron como consecuencia de la industrialización, para ello atendían a las familias que integraban la comunidad de barrio, a quienes les brindaban formación y educación social con el propósito de mejorar su calidad de vida. En el año 1886 Estados Unidos adoptó esta modalidad y en 1989 en Denver nacieron los “Fondos Comunales” quienes tenían como misión recaudar fondos para la prestación voluntaria de servicios. En el año 1984 en Cambridge, Inglaterra, surgió la expresión “desarrollo de la comunidad”, doctrina que se expandió por varios países que optaron por adoptarla como un programa nacional con métodos, técnicas principios y objetivos claramente definidos. En 1954 la frase “desarrollo comunitario” se utilizó durante una reunión coordinada por las Naciones Unidas, donde se estableció la importancia de que los estados respaldaran oficialmente el trabajo en las comunidades (Moreno, 2018).

Desarrollo Histórico de las Juntas de Acción Comunal. Según el Compes 3661 de 2010, “Política Nacional para el Fortalecimiento de los organismos de Acción Comunal”, el desarrollo histórico de las Juntas de Acción Comunal se presenta en cuatro etapas:

Etapa de 1958 a 1970: La autogestión. Se crearon las primeras JAC de manera espontánea mediante la vinculación de personas de la sociedad civil, con el objeto de gestionar y resolver las problemáticas de las comunidades que estaban representando.

Etapa de 1970 a 1991: La clientelización. En esta etapa las JAC se convirtieron en el camino para conseguir favores políticos y se debilitó la autogestión debido a que se impone el paternalismo por parte de los partidos políticos, de esta manera se dio origen al clientelismo.

Etapa de 1991 a 2002: Fortalecimiento institucional de la participación y declive financiero. Con el cambio constitucional se dinamiza la inclusión y participación ciudadana y se crean mecanismos para el control social de la gestión pública. Las OAC desarrollan la capacidad de realizar veedurías ciudadanas y control social a la gestión pública.

Etapa de 2002 a 2009. Reconstrucción. En esta etapa se regula el funcionamiento de las OAC de acuerdo a la Ley 743 de 2002, nace la preocupación por la sostenibilidad y se da origen al reconocimiento mediante una personería jurídica.

Plan de Gestión

A lo largo de la historia, la gestión de proyectos y la planificación estratégica han experimentado una evolución significativa. Desde las primeras evidencias de planificación en civilizaciones antiguas hasta el desarrollo de herramientas clave como el "Diagrama de Gantt" de Henry L. Gantt y los principios de la gestión científica de Frederick W. Taylor se sentaron las bases para la gestión moderna. La creación de estándares y metodologías sólidas, como la Guía del PMBOK® del Project Management Institute (PMI, 2021) y PRINCE2, proporcionó marcos

de trabajo esenciales para la elaboración de planes de gestión efectivos. Además, la importancia de la toma de decisiones y la planificación estratégica en la gestión de proyectos se destacó en obras como "The Practice of Management" de Peter Drucker. Este marco histórico refleja la evolución continua de la gestión de proyectos y la planificación estratégica a lo largo del tiempo, desde sus raíces hasta las metodologías y enfoques modernos.

Project Management Institute PMI. El PMI fue fundado en el año 1969, en el Instituto de Tecnología de Georgia. Sus fundadores fueron cinco voluntarios: James Snyder, Gordon Davis, Eric Jannett, AE Engman y Susan C. Gallagher. Inicialmente tenía como fin constituir una entidad donde las experiencias en la gestión de proyectos pudieran ser compartidas. En el año 1991, el PMI se acreditó como una Estándar Development Organization (SDO) por parte de la American National Institute (ANSI) (Barato, 2015).

Para el año 2015 el PMI contaba con 500.000 integrantes y hacía presencia en 185 países, tiene su sede principal en Pensilvania, EE.UU. PMI y oficinas en Washington DC y Pekín, Bombay, Bélgica, Singapur y Brúcelas. El PMI cuenta con delegaciones locales, las cuales se denominan capítulos (Barato, 2015).

Para el año 1984, el PMI introdujo el concepto de "la profesión" director de Proyectos, y estableció el título Profesional en dirección de proyectos o Project Management Professional (PMP), en el cual se especifican sus requisitos de experiencia, conocimiento actualizado, titulación y código deontológico (Barato, 2015).

Guía del PMBOK®. En el año 1983 fue publicada por primera vez como whitepaper por el PMI con el objetivo de documentar y estandarizar las prácticas aceptables en la Gestión de Proyectos. Posteriormente se transformó en un estándar ANSI, el cual se revisa y reedita cada 4 años. En el año 1996 se publicó su primera edición (Barato, 2015). Esta guía ha sido traducida a

10 idiomas y en la actualidad circula a nivel mundial, convirtiéndose en el estándar más conocido en las comunidades de dirección de proyectos.

Herramientas de Gestión

Las herramientas de gestión han evolucionado desde enfoques clásicos hasta métodos modernos y tecnológicos para planificar, organizar y controlar actividades en organizaciones y proyectos. Estas herramientas juegan un papel esencial en la eficacia y eficiencia de la gestión y han experimentado una evolución constante a lo largo de la historia (Requene, 2017).

El uso de herramientas de gestión se remonta a la antigüedad, con ejemplos de organización y planificación en civilizaciones como la egipcia y la romana. Sin embargo, la formalización de enfoques de gestión inició a comienzos del siglo XX con las contribuciones de Taylor y Fayol, quienes establecieron los cimientos de la gestión científica y la teoría administrativa.

Durante la Revolución Industrial, la necesidad de gestionar operaciones y recursos de manera eficiente llevó a la adopción de métodos como la estandarización de procesos y la línea de montaje, marcando una transición hacia la gestión moderna (Katz, 2017).

A medida que las organizaciones se encontraron ante proyectos cada vez más complicados, surgieron las herramientas específicas de gestión de proyectos. El Diagrama de Gantt, desarrollado por Henry L. Gantt en la década de 1910, se convirtió en una herramienta fundamental para la programación de tareas (López Felipe, 2013).

A partir de mediados del siglo XX, enfoques más flexibles y orientados a la participación de los empleados comenzaron a ganar prominencia. El enfoque de contingencia reconoció que no existe una única solución para todas las situaciones, y la APO enfatizó la importancia de establecer objetivos claros y medibles.

Con la llegada de la era digital, herramientas de gestión basadas en software han ganado terreno. El software de gestión de proyectos, como Microsoft Project y herramientas en línea como Trello y Asana, han facilitado la planificación y el seguimiento en tiempo real.

DOFA. A mediados del siglo pasado, comenzaron a surgir interrogantes para determinar si había un hilo conductor relacionado con la carencia de planificación. Comprender por qué falla la planificación era solo una parte del enigma; las empresas también requerían conocer qué acciones tomar para convertir el fracaso en éxito. Aunque las empresas tenían planificadores corporativos, descubrieron un problema: su planificación no funcionó, o, mejor dicho, la forma en que se ejecutó el plan no funcionó. Las empresas gastaron mucho dinero pagando a estos directores ejecutivos y nunca obtuvieron ganancias de sus inversiones. Por eso, hicieron lo que hacen todas las buenas empresas; miraron lo que se encontraba sucediendo en su negocio. No solo miran los problemas, sino que también toman la decisión de cambiar. Para saber cómo lidiar con esta nueva realidad con certeza, el Instituto de Investigación de Stanford realizó una encuesta durante 10 años, de 1960 a 1970. Supieron que, si no actúan sobre los resultados de la investigación y hacen grandes cambios, su negocio también fracasaría. Cuando se presentaron los resultados del estudio en 1964, la abreviatura SOFT fue reemplazada por SWOT. El análisis SOFT se refiere a satisfacción, oportunidad, culpa y amenaza, y este fue el análisis que se hizo en ese instante y que dio origen al hoy conocido FODA que significa Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (Chapman, 2004).

El uso de la matriz FODA (SWOT, o TOWS por sus siglas en inglés) se ha ampliado para su uso en contraste con la fusión de TNC y la planificación de la vida personal. En la última versión del texto sobre su uso en la fusión Daimler-Chrysler, se creó una "Matriz FODA 3X (TOWS)", que incluye la creación de una matriz, para cada empresa, se revelaron las fortalezas

complementarias de una empresa y las fortalezas de otra. La tercera matriz presenta el resultado que la combinación de los dos daría, Identificar "nuevas habilidades", con la sinergia que creará la integración de las dos. Mirando la historia de la matriz de análisis FODA y mirando los negocios de hoy, vemos que muchos negocios han fracasado debido a la falta de planificación. Esto no es algo reciente, y es precisamente el motivo del estudio original que produjo esta matriz analítica (KoontzWeihrich, 2004).

La contribución dinámica que ofrece la matriz DOFA es fundamental. El trabajo nunca es estático, siempre están en constante movimiento. Las empresas siempre deben moverse en una dirección positiva, de lo contrario, inevitablemente se quedarán atrás. Existen empresas que se resisten a avanzar con calidad cambiante del servicio y que por tanto son cerradas.

Matriz de Priorización. La matriz de priorización ha evolucionado desde su origen en la teoría económica hasta convertirse en una herramienta esencial para la toma de decisiones estratégicas y la asignación de recursos. Su desarrollo histórico refleja la necesidad constante de abordar desafíos de gestión de manera eficiente y basada en criterios objetivos y subjetivos (Izar, 2018)

Los orígenes de las técnicas de priorización se remontan a las teorías económicas y estadísticas de principios del siglo XX. Sin embargo, el enfoque sistemático en la toma de decisiones y la priorización se consolidó durante la Segunda Guerra Mundial, cuando los militares y los gobiernos necesitaban evaluar y asignar recursos de manera eficiente (Hengler, 2018).

A medida que se avanzaba en la teoría de la decisión y la gestión, surgieron diversos métodos de priorización. Uno de los primeros métodos ampliamente reconocidos fue el método de puntuación ponderada, que asigna pesos a los criterios y puntajes a los elementos. A lo largo

del tiempo, se desarrollaron técnicas más sofisticadas, como el método AHP (Analytic Hierarchy Process) de Thomas Saaty y el método PROMETHEE (Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation).

A lo largo del siglo XX y XXI, la matriz de priorización ha encontrado aplicaciones en una variedad de campos, incluyendo la planificación urbana, la gestión de proyectos, la toma de decisiones empresariales y la evaluación de políticas públicas. Su adaptabilidad y capacidad para considerar múltiples criterios la han convertido en una herramienta esencial para abordar desafíos complejos (Hengler, 2018).

Con la digitalización y el desarrollo de software especializado, las matrices de priorización han evolucionado para permitir un análisis más rápido y complejo. Las herramientas informáticas permiten realizar cálculos y simulaciones más detallados, lo que ha ampliado su aplicabilidad en proyectos y organizaciones modernas.

Estructura de Desglose de Riesgo. La Estructura de Desglose de Riesgo (EDR) encuentra sus raíces en la gestión de proyectos, específicamente en el desarrollo de técnicas y metodologías para identificar y gestionar los riesgos en proyectos complejos. A lo largo del siglo XX, se produjeron avances significativos en la gestión de proyectos que llevaron a la necesidad de una herramienta que desglosara los riesgos de manera estructurada (Wideman, 1992).

Década de 1960: Durante esta década, se comenzaron a desarrollar métodos y enfoques para la identificación y gestión de riesgos en proyectos, como el método de la cadena crítica y el enfoque de la gestión de proyectos basada en riesgos.

Década de 1970: A medida que la gestión de proyectos se volvía más compleja, se hizo evidente la necesidad de una herramienta que ayudara a desglosar y categorizar los riesgos de

manera más efectiva. La EDR comenzó a tomar forma como un componente de la gestión de riesgos.

Década de 1980: La adopción de la EDR en la industria de la gestión de proyectos se aceleró. Organizaciones y profesionales reconocieron la importancia de desglosar los riesgos en categorías y componentes para gestionarlos de manera más eficiente.

Década de 1990 en Adelante: A medida que la gestión de riesgos se convertía en una disciplina cada vez más importante en una variedad de industrias, la EDR se consolidó como una herramienta esencial. La introducción de software especializado en gestión de riesgos facilitó su implementación y uso.

Siglo XXI: La EDR se integra en estándares y metodologías ampliamente aceptados para la gestión de proyectos y riesgos. Organizaciones como el Project Management Institute (PMI) y la International Organization for Standardization (ISO) incluyen pautas para la creación y uso de EDR en sus estándares y normas.

Avances Recientes: En la era digital, las herramientas de software avanzadas han simplificado la creación y gestión de EDR. Estas herramientas permiten una colaboración más efectiva y una gestión en tiempo real de los riesgos en proyectos y procesos.

Estructura de Desglose de Trabajo (EDT). La Estructura de Desglose es una herramienta esencial que se ha desarrollado y evolucionado a lo largo de las décadas para enfrentar la complejidad de la gestión de proyectos. Su origen en la necesidad de dividir tareas y proyectos en elementos manejables ha llevado a su adopción generalizada y a su integración en la teoría y práctica de la gestión de proyectos moderna (Vargas Caicedo, 2023).

El concepto de Estructura de Desglose tiene sus raíces en la década de 1950, cuando la planificación y gestión de proyectos comenzaron a ganar importancia en sectores como la

construcción y la industria aeroespacial. Sin embargo, fue en la década de 1960 cuando la técnica se formalizó y se comenzó a utilizar ampliamente en una variedad de industrias (Hengler, 2018).

Uno de los pioneros en el desarrollo de la Estructura de Desglose fue el Departamento de Defensa de los Estados Unidos, que la utilizó para planificar proyectos complejos. Además, el trabajo de expertos como Cleland y King en la década de 1980 contribuyó a la consolidación de la EDT como una herramienta esencial en la gestión de proyectos (Eby, 2022).

A medida que avanzaba la tecnología, las herramientas informáticas y software especializado en gestión de proyectos permitieron una creación y manipulación más eficientes de las Estructuras de Desglose. Estos avances simplificaron la planificación y el seguimiento en entornos de proyectos cada vez más complejos (Castaño-Garrido y otros, 2018).

A lo largo de las décadas, la Estructura de Desglose se ha convertido en una técnica ampliamente adoptada en la gestión de proyectos a nivel internacional. Su eficacia para definir, organizar y comunicar el alcance de los proyectos ha contribuido a su pervivencia y relevancia continua en el ámbito de la gestión.

Stakeholders. El enfoque hacia los Stakeholders en la planeación del desarrollo de un proyecto ha ido evolucionando a lo largo de la historia, en un principio tuvo énfasis en la producción y las riquezas de los accionistas (Samboni, y Blanco, 2015). Sin embargo, con el pasar del tiempo surgieron una gran variedad de definiciones en la literatura sobre gestión de proyectos acerca de quiénes son los Stakeholders (ver tabla 3).

Tabla 4*Organización cronológica de aportes a la evolución del concepto de los Stakeholders*

| Aportes a la evolución del concepto de los Stakeholders | |
|--|---|
| 1995 | “Aquellos individuos que desean o creen tener influencia en los aspectos significativos relacionados con la creación del proyecto” (Cleland, 1995, p.85). |
| 2003 | “Los participantes en el proyecto abarcan grupos o personas que poseen un interés en o expectativas sobre el rendimiento del proyecto. Esto incluye a clientes, directores de proyecto, designados, subcontratistas, proveedores, entidades financieras, usuarios y comunidad en general” (Newcombe, 2003, p. 842) |
| 2004 | “Los actores del proyecto comprenden tanto individuos como entidades que están involucradas activamente en el proyecto o cuyos intereses pueden impactar en los objetivos y resultados del mismo” (Project Management Institute, 2004, p.24). |
| 2004 | “Los interesados son individuos, instituciones o grupos con un interés en el proyecto y que tienen el potencial de influir en el resultado del mismo” (Boddy & Patton, 2004, p.231). |
| 2006 | “Los interesados son personas, instituciones o grupos con un interés en el proyecto que pueden afectar su resultado. Por otro lado, las partes interesadas son individuos u organizaciones que son afectados por el desarrollo del proyecto o que pueden influir en él” (El-Gohary, Osman, & El-Diraby, 2006, p.595). |
| 2010 | “Los actores del proyecto pueden ser entendidos de manera amplia como cualquier persona o grupo que influye en el proyecto o que podría verse afectado por el proyecto” (Assudani & Kloppenborg, 2010, p.70). |

Nota. Elaboración propia, tomado de Samboni y Blanco (2015, p. 16).

Matriz de Poder Interés. La matriz de poder-interés se origina en la necesidad de gestionar las relaciones con stakeholders en un mundo empresarial y social cada vez más complejo. Su desarrollo histórico refleja la evolución del pensamiento en torno a las relaciones

interorganizacionales y la creciente conciencia de que identificar y priorizar stakeholders es fundamental para el éxito sostenible de las organizaciones en diversas áreas (Freeman, 2011).

El concepto de "Matriz de Poder-Interés" emerge en el ámbito de la gestión de stakeholders y relaciones interorganizacionales como una herramienta analítica que busca comprender y categorizar la influencia y el nivel de interés de los actores clave en un contexto determinado. A medida que las organizaciones se dieron cuenta de la importancia de gestionar sus relaciones con partes interesadas, se desarrolló la necesidad de una herramienta que permitiera identificar y priorizar a estos actores en función de su impacto potencial y su nivel de involucramiento en los asuntos organizativos (Freeman, 2011).

El concepto de stakeholders, es decir, individuos y grupos que tienen un interés en las actividades y resultados de una organización, se originó en la década de 1960 con el trabajo de R. Edward Freeman. A medida que la gestión de relaciones con stakeholders cobraba importancia, surgieron enfoques para identificar a los stakeholders relevantes y comprender sus perspectivas. Fue en este contexto que la matriz de poder-interés comenzó a ganar prominencia.

A lo largo de la década de 1980 y 1990, académicos y profesionales de la gestión comenzaron a explorar enfoques más sistemáticos para clasificar y priorizar a los stakeholders. El modelo de matriz de poder-interés se consolidó como una herramienta que proporcionaba una representación visual de cómo los actores clave se ubicaban en términos de su poder para influir en la organización y su nivel de interés en sus actividades (Eby, 2022).

La matriz de poder-interés encontró su lugar en la gestión de relaciones públicas, la gestión de proyectos, la toma de decisiones corporativas y la sostenibilidad empresarial. Su capacidad para identificar stakeholders que requieren una atención prioritaria y aquellos que pueden ser menos influyentes, permitió a las organizaciones asignar recursos de manera

estratégica y establecer estrategias de comunicación y compromiso más efectivas (Freeman, 2011).

Con el avance tecnológico, las matrices de poder-interés se volvieron más accesibles y versátiles. Software y herramientas informáticas especializadas permitieron la creación y manipulación de matrices de manera más eficiente. Esto llevó a su aplicación en análisis de redes sociales, evaluaciones de impacto social y estudios de sostenibilidad, ampliando su alcance más allá de la gestión empresarial tradicional.

La matriz de poder-interés demostró ser una herramienta valiosa en la toma de decisiones estratégicas y la planificación de relaciones con stakeholders. Al identificar aquellos stakeholders con alta influencia y alto interés (llamados stakeholders clave) y diferenciarlos de aquellos con baja influencia y bajo interés (stakeholders periféricos), las organizaciones pudieron diseñar estrategias específicas para fomentar relaciones positivas y mitigar riesgos.

Ciclo PHVA. En 1948 y 1949, los líderes de muchas empresas japonesas llegaron a la conclusión de que la mejora de la calidad naturalmente conduce a un aumento en la productividad. Esta revelación surgió a partir del trabajo de algunos ingenieros japoneses que estudiaron la literatura sobre el control de calidad proporcionada por los ingenieros de los Laboratorios Bell, quienes estaban colaborando con el personal del General MacArthur en ese momento. Los resultados fueron prometedores, ya que indicaron que, de hecho, la productividad aumenta cuando se reduce la variación, tal como lo había expresado Shewart. (Deming, 1989).

Después de esto, nace el ciclo PHVA, que da origen hasta los trabajos realizados por el estadístico estadounidense Walter A. Shewhart, quien en los años 50 comenzó a implementar una metodología la cual consistía en planear, desarrollar y comprobar; luego de varios años Edward W. Deming, termino remplazando su nombre y adiciono una última fase la cual seria

“Actuar”, siendo esta el complemento del ciclo Deming como es conocido actualmente, Planear, Hacer, Verificar y actuar (Monclus, 2019 citado por Suarez & Seña, 2022).

Estado del Arte

En un estudio realizado por Sánchez (2012) , Se puede concluir que los miembros de las Juntas de Acción Comunal (JAC) no parecen contar con la capacidad para desarrollar y administrar proyectos, por lo que buscan la colaboración de individuos externos para llevar a cabo esta tarea. De acuerdo con el estudio realizado en la JAC de Barranquilla, solo el 7,5% de sus miembros demuestran la habilidad de crear proyectos, y solo el 5% de las JAC ha presentado proyectos ante otras organizaciones. Sin embargo, resulta destacable que el 62% de los proyectos aprobados por el gobierno no fueron concebidos por las JAC mismas, y estas últimas desconocen la posibilidad de establecer alianzas con universidades u otras entidades que podrían contribuir en la orientación y el fortalecimiento del área de proyectos. Además, las Juntas Directivas de las JAC y sus miembros expresan que los proyectos aprobados suelen fracasar debido a la inadecuada implementación y seguimiento.

En una investigación llevada a cabo en 15 Juntas de Acción Comunal en Barranquilla, se evaluó tanto la gestión interna como la externa de estas JAC. Los resultados arrojaron que todas ellas presentan deficiencias en áreas cruciales como la planificación, organización, dirección y control, lo que indica la necesidad de adoptar mejores prácticas de gestión. Destaca especialmente la falta de conocimiento en lo que respecta a la estructuración y ejecución de proyectos. Sorprendentemente, el 60% de estas JAC desconoce la oportunidad de presentar proyectos ante entidades no gubernamentales para obtener recursos no reembolsables. A pesar de que este mismo porcentaje ha recibido capacitación en la formulación de proyectos, enfrentan

dificultades para concebirlos y requieren asistencia externa para llevarlos a cabo de manera efectiva (Sánchez, 2014)

Arévalo, Cuevo y Méndez (2015), realizó el diseño de un modelo de gerencia de proyectos comunitarios para la asociación de juntas de acción comunal de la localidad de Fontibón - asojuntas Fontibón, teniendo en cuenta las debilidades presenta es comunidad en la gestión de proyectos y el desaprovechamiento de los recursos económicos que dispone el estado para el desarrollo comunitario, lo cual ha conducido a que la participación comunitaria sea baja y también la credibilidad de los líderes comunales, esto debido a que no se logra el objetivo para el cual fueron constituidas las JAC que es el desarrollo comunitario.

Rodríguez (2020), en su estudio “Evaluación del proceso administrativo de los dirigentes de las juntas de acción comunal de la provincia de Márquez del departamento de Boyacá” Se ha identificado que los líderes actuales de las Juntas de Acción Comunal (JAC) en la Provincia de Márquez, ubicada en el Departamento de Boyacá, muestran deficiencias en la planificación de las actividades a llevar a cabo. Además, no están realizando gestiones con entidades diferentes a la Alcaldía. En cuanto a la parte organizativa, aunque disponen de una comisión empresarial, no están formulando proyectos debido a que no se están delegando responsabilidades entre sus miembros. La mayor carga de responsabilidad recae en el presidente de la JAC.

Henao y Castaño (2017) realizaron un estudio a las 82 juntas de acción comunal del Municipio de Rio negro (Antioquia, Colombia), con el fin de mejorar las capacidades para la gestión de recursos de este organismo comunal .Se evaluaron los componentes jurídico, organizacional, técnico y administrativo contable y se establecieron cuatro niveles para determinar el estado en el cual se encuentran las JAC: frágil, en desarrollo, en consolidación y maduras. En los resultados se demuestra que el 36,5% de las organizaciones están en etapa de

desarrollo mientras que el 63, 41% son frágiles, por tanto, en aras de fortalecer las capacidades de las JAC se adelantaron planes de mejoramiento a fin de mejorar la gestión del desarrollo local del territorio.

Espina & Graciano (2017) diseñaron una metodología para la gestión de proyectos basados en los estándares PMI ® para los grupos de procesos de inicio y planeación, aplicadas en empresas del sector comercial; de este estudio concluyeron que la implementación de la Guía del PMBOK®, genera ventajas significativas a las empresas en cuanto a los resultados de los proyectos. De igual manera, Asenjo, et al. (2017), Realizó un plan de gestión con base en el PMI para la centralización del área de compras en el centro de servicios compartidos, con el cual se mejorará las utilidades esperadas de la empresa, de igual permite reducir el tiempo de ejecución y cierre de proyectos, identificar a tiempo las desviaciones e imprevistos que afecten la rentabilidad del proyecto y establecer los parámetros y requisitos adecuados para la asignación de los recursos.

Marco Legal

Los organismos de Acción Comunal.

Ley 743 del 5 de junio de 2002

La cual reglamenta los aspectos esenciales para el buen funcionamiento de la organización comunal y la consecución de sus objetivos. Esta ley está reglamentada por el Decreto 2350 del 2003, en el cual en el capítulo IV, se hace referencia frente a que los organismos de acción comunal pueden conformar empresas o proyectos rentables en beneficio de la comunidad, a través de las Comisiones Empresariales.

Ley 1989 del 2 de agosto de 2019

Por medio de la cual se modifica la Ley 743 de 2002 y se dictan otras disposiciones.

Ley 2166 de 2021 del 18 diciembre de 2021

Por la cual se deroga la Ley 743 de 2002, se desarrolla el Artículo 38 de la Constitución Política de Colombia en lo referente a los organismos de acción comunal y se establecen lineamientos para la formulación e implementación de la política pública de los organismos de acción comunal y de sus afiliados, y se dictan otras disposiciones.

Metodología

Para el desarrollo del presente proyecto de grado se utilizó una metodología descriptiva con un enfoque de tipo mixto (cualitativo- cuantitativo), basada en información de fuentes secundarias, que permitieron obtener el suficiente conocimiento sobre la realidad de los factores que rodean el proyecto. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), este tipo de estudios “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández Sampier y otros, 2014). En el desarrollo de la investigación en la línea de modelo de gestión organizacional se recopilieron datos que permitieron definir estrategias, competencias, métodos de evaluación y metodologías para proponer el Diseño de un Plan de Gestión del funcionamiento de los Proyectos de la Junta De Acción Comunal de la Vereda Chunchala Municipio De Sapuyes-Nariño, además, se revisó los conceptos de las diferentes herramientas de gestión de proyectos y se describió su comportamiento e impacto.

Población y Muestra

La población objetivo será la Junta de acción comunal (JAC) de la vereda Chunchala, la cual cuenta con 58 miembros, los cuales cumplen diversas funciones dentro de la organización, incluyendo la parte directiva.

Para determinar la población y muestra este proyecto de investigación se estará utilizando la técnica del censo, la cual implica la recopilación de datos de la totalidad de la población o elementos del estudio, en lugar de utilizar una muestra representativa. Esta técnica se utiliza cuando la población es pequeña o accesible en su totalidad, o cuando se requiere un alto nivel de precisión. Según Bryman (2016), el censo puede ser beneficioso para obtener una visión completa y detallada de la población objetivo, lo que es esencial en investigaciones donde cada

elemento tiene relevancia crítica. Es por ello que la muestra seleccionada fueron todos los integrantes de la junta de acción comunal.

Procedimiento: Se describen las fases principales que son el diagnóstico, el análisis y la valoración de la metodología, estas a su vez se clasifican en etapas y actividades, que dan el desarrollo del proyecto de gestión. Contamos con tres fases, la primera denominada el Diagnóstico, que nos permitirá determinar el perfil de la junta de acción comunal respecto a los proyectos, mediante registros, DOFA; con el fin de diagnosticar y mostrar un retrato de la situación actual de la JAC: Este a su vez cuenta con una etapa, con su correspondiente actividad:

Fase 1 Diagnóstico

Etapa 1: Recopilación de la información de la junta de Acción comunal de la Vereda Chunchala

Act. 1: Acceder a la información de la junta de Acción comunal de la Vereda Chunchala, alcaldía, biblioteca, Dane

Se solicitó información a la Junta directiva de la JAC Chunchala, quienes suministraron estatutos, plan de desarrollo estratégico, plan de acción, acta de dignatarios, personería jurídica entre otros; de los cuales se extrajo la información de mayor relevancia.

Etapa 2: Desarrollo e implementación encuestas de los proyectos de la Junta de Acción Comuna de la Vereda Chunchala

Act. 2: Creación del formulario de encuesta semiestructurada

Se creó una encuesta de escala lineal en Google forms la cual consta de 27 preguntas alusivas al funcionamiento y organización de la junta de acción comunal.

Act. 3: Determinación del tamaño de la muestra de la encuesta y el formulario de la encuesta.

Se realizó un muestreo tipo censo a los 58 miembros de la JAC Chunchala que se encuentran registrados en el libro de afiliados.

Act. 4: Realización de la encuesta a la población objetivo

La encuesta fue aplicada a los 58 miembros de la JAC Chunchala a través de google forms.

Act. 5: Procesamiento de la encuesta semiestructurada en Excel

Las preguntas fueron clasificadas de acuerdo a las áreas del conocimiento y posteriormente tabuladas en el software IBM SPSS Statistics,

Después se procedió a realizar las gráficas en Excel.

Etapas 3 Aplicación de la matriz DOFA a las características de la información de los proyectos de la junta de Acción comunal de la Vereda Chunchala

Act. 6: Realización de un análisis interno y externo de la organización

Con base en las gráficas se realizó el análisis de acuerdo a cada área del conocimiento determinando el estado interno y externo de la JAC Chunchala

Act. 7: Diligenciamiento de la matriz DOFA con la información obtenida

Se realizó la matriz DOFA en la cual se plasmó las respectivas amenazas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la JAC Chunchala.

Fase 2 Análisis

Etapas 4: Desarrollo del análisis del diagnóstico de los proyectos de la junta de Acción comunal de la Vereda Chunchala.

Act.9: Análisis del diagnóstico de funcionamiento de los proyectos de la Junta de acción comunal de la vereda Chunchala, mediante el uso de herramientas gerenciales

Se hizo un análisis general teniendo en cuenta los resultados encontrados en las gráficas y en la matriz DOFA

Act.8: Jerarquización de los problemas o necesidades encontrados en el diagnóstico organizacional de la JAC Chunchala.

Se realizó la jerarquización de problemas mediante una matriz de criterios.

Etapas 5: Identificación de las herramientas de análisis de los problemas encontrados del diagnóstico de los proyectos de la junta de Acción comunal de la Vereda Chunchala

Act.9: Uso de herramientas de gestión de acuerdo a los problemas encontrados del diagnóstico de los proyectos de la junta de Acción comunal de la Vereda Chunchala

Una vez realizado el análisis y jerarquizado los problemas se identificaron las siguientes herramientas gerenciales para la elaboración del plan de gestión: La matriz de poder interés, el ciclo PHVA

Fase 3 Generación de la propuesta

Etapas 6: Generación de la propuesta de Plan de Gestión

Act. 10: Analizar las herramientas gerenciales

Act.11: Definir los requerimientos del plan de gestión

Act.12: Elaboración Del informe final

Hallazgos

Diagnóstico de la JAC Chunchala

Junta de Acción Comunal de la Vereda Chunchala

La organización “Junta de Acción Comunal” de la Vereda Chunchala, fue creada en el año 2001 con el fin de promover el desarrollo de su área. Esta entidad obtuvo el reconocimiento legal a través de la Personería Jurídica No. 01006 de 2001 expedida por la Gobernación de Nariño (consultar anexo). La Junta está compuesta por 37 familias en total, de las cuales 43 son mujeres, incluyendo 4 madres cabeza de familia. También cuenta con la participación de 18 jóvenes, de los cuales 2 tienen discapacidades, 10 adultos mayores y 3 personas en situación de víctima.

La Junta de Acción Comunal se encuentra estructurada de la siguiente manera: presidente, vicepresidente, tesorero, secretaria y fiscal. Además, dispone de comités especializados en áreas como Medio Ambiente, Cultura, Deporte y Trabajo. Estos comités participan activamente en actividades comunitarias y brindan apoyo en situaciones de emergencia ambiental, colaborando en la organización de mingas y otras iniciativas con el propósito de mejorar la calidad de vida de los residentes de la zona.

Dentro de las actividades que ha venido gestionando la Junta de acción comunal, se logró el comodato de la finca “El Molino” el 30 de marzo de 2017 y mediante el acuerdo No 007 del 11 de abril del 2017 Se realizó un cambio en el uso del suelo del predio con el propósito de construir un Centro de Interpretación Ambiental y Cultural. Este centro tiene como finalidad principal servir como espacio para llevar a cabo actividades orientadas hacia la conservación de la biodiversidad, la promoción de la cultura y la realización de actividades eco turísticas, así como para sensibilizar y educar sobre temas ambientales.

Una vez se obtuvo la adjudicación del predio, se comenzó a trabajar en colaboración con la comunidad a través de mingas, con el objetivo de adecuar el Parque Temático. Esta iniciativa busca potenciar el ecoturismo y la educación ambiental en el municipio, además de contribuir a mejorar la economía de la región.

Se ha logrado gestionar algunos recursos económicos para la restauración de un molino hidráulico, la donación de árboles ornamentales por parte de la policía de turismo y la vinculación activa de algunas organizaciones del municipio como son las asociaciones y entidades públicas mediante el aporte de mano de obra.

De igual manera, en el año 2019 fue beneficiarias de un proyecto presentado al Banco de Acciones comunales, el cual permitió la construcción de un ecoparque con sus senderos señalizados y de un parque recreativo en madera plástica. Adicional a ello se han conseguido recursos con los cuales se construyó la entrada del parque y se logró colocarle el agua al molino.

La JAC ha desarrollado alianzas con el SENA, Universidad Mariana, Alcaldía, Instituto Champagnat, Ejército y Policía.

Ubicación. La JAC Chunchala desarrolla sus funciones en el área delimitada por los siguientes límites: POR EL NORTE: Quebrada Cuarris y vereda Cuarris , POR EL SUR: Rio Sapuyes, POR EL ORIENTE: Cabecera Municipal del municipio de Sapuyes, POR EL OCCIDENTE: Corregimiento Los Monos.

Visión. En el 2023, ser una organización líder, comprometida y organizada, que gestiona programas y proyectos para mejorar la calidad de vida de la comunidad a través de la celebración de contratos con empresas públicas y privadas del orden departamental, municipal y local, con el

fin de impulsar planes, programas y proyectos acordes con el plan de desarrollo comunitario y territorial.

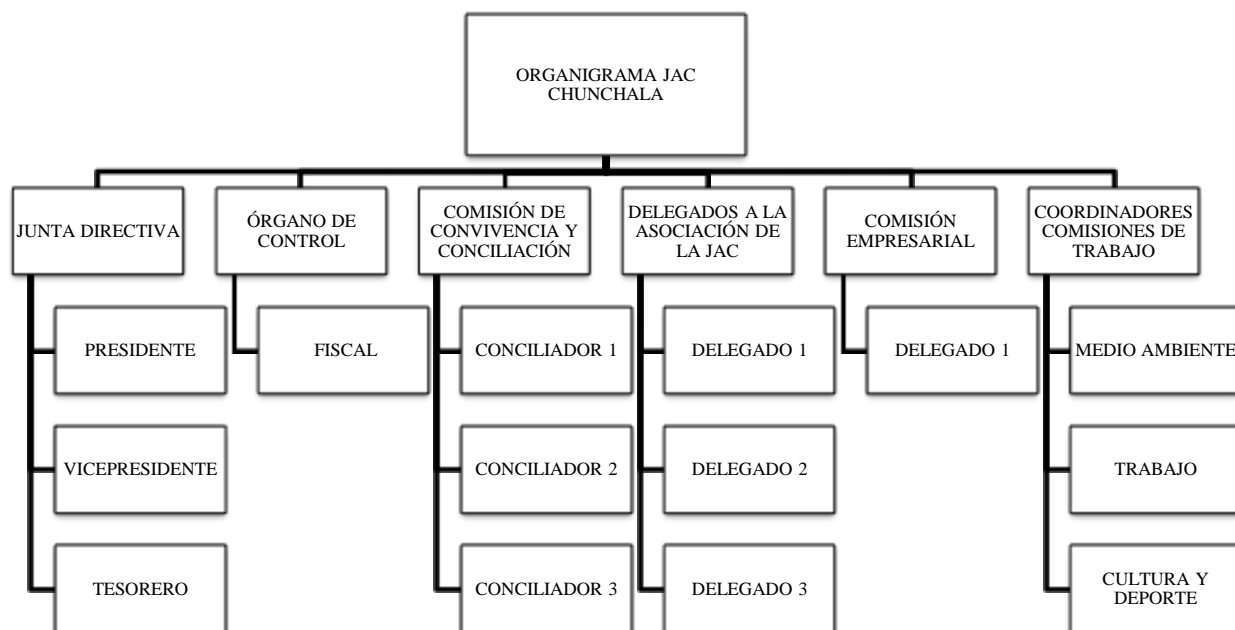
Valores

Respeto, compromiso, tolerancia, sana convivencia, empatía, servicio, transparencia, responsabilidad, liderazgo

Integración. El órgano de dirección de la Junta es la Junta Directiva está organizado como se muestra n la figura 9.

Figura 8

Organigrama Junta de Accion Comunal del Sector Chunchala



Nota. Elaboración propia

Proyectos

A partir del año 2017 la Junta de Acción comunal del sector Chunchala presentó 20 proyectos de los cuales fueron aprobados 5:

Adecuación del Parque ecoturístico Molino del Duende PUDCUAS en el Municipio de Sapuyes, Nariño

Aunar esfuerzos para la complementación de objetivos, comunitarios, económicos, sociales y solidarios entre la junta de acción comunal de la vereda Chunchala y el municipio de Sapuyes para realizar actividades de mantenimiento, rocería y limpieza del inmueble el molino sitio turístico y emblemático al igual que de sus principales vías de acceso.

Prestación de servicios para la ejecución del proyecto embellecimiento del centro de interacción cultural y ambiental el Molino sector Chunchala y mapeo de la infraestructura cultural en el municipio de Sapuyes

Aunar esfuerzos para la complementación de objetivos, comunitarios, económicos, sociales y solidarios entre la junta de acción comunal de la vereda Chunchala y el municipio de Sapuyes para la ejecución del proyecto construcción de kiosko para la puesta en funcionamiento del molino hidráulico de la vereda Chunchala del municipio de Sapuyes

“Rescate de la riqueza cultural y el encanto ecológico de la vereda Chunchala como estrategia para impulsar el emprendimiento y el ecoturismo”.

Todos caminando a la propuesta turística del Municipio de Sapuyes.

De lo anterior podemos concluir que únicamente el 25% de los proyectos han sido aprobados esto debido a que los dignatarios e integrantes de la JAC no poseen el suficiente conocimiento y habilidades para la gestión de proyectos. En los proyectos ejecutados ha habido incumplimiento de las tareas en el tiempo requerido, falta recursos para la culminación, incumplimiento de tareas por parte de algunos miembros de la JAC Chunchala, no tienen en cuenta los riesgos, no se ha realizado una gestión de cambios adecuada, falta de participación comunitaria, incumplimiento del alcance del proyecto.

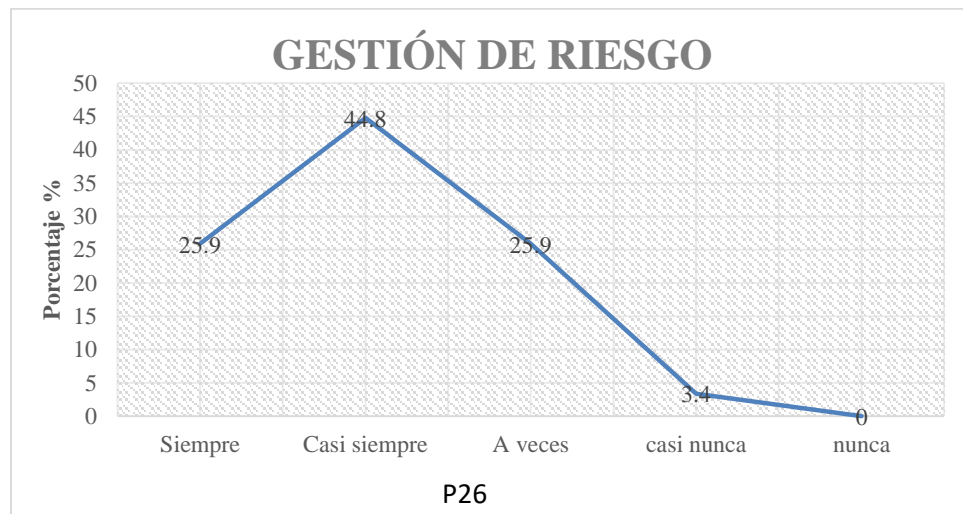
Informe del Funcionamiento de la Junta de Acción Comunal del Sector Chunchala

Según la encuesta (Ver anexo 1) realizada a la junta de acción comunal de la vereda Chunchala, realizada de acuerdo a cada una de las áreas del conocimiento se obtuvo los siguientes resultados:

En la figura 10 se evaluó la gestión del riesgo mediante la pregunta No 26. ¿La JAC establece procesos para el desarrollo de los proyectos de tal manera que se pueda verificar su cumplimiento? De acuerdo a los resultados obtenidos el 44% de sus miembros dicen que casi siempre la JAC establece procesos para el desarrollo de los proyectos de tal manera que se pueda verificar su cumplimiento, el 25,9% siempre, el ninguno de los miembros de la junta manifestó que no se realiza. De acuerdo a lo anterior podemos decir que la JAC realiza un seguimiento al cumplimiento de sus programas y proyectos a fin de que estos se cumplan.

Figura 9

Gestión del riesgo



Nota. elaboración propia

Gestión de la Calidad

En la figura 11 se evaluó la gestión de la calidad mediante las preguntas No 22 (p22).

¿La JAC realiza seguimiento a los proyectos que ejecuta?; p23 ¿La JAC toma medidas cuando los dignatarios no cumplen con las actividades asignadas dentro de los proyectos? y p24 ¿La JAC realiza seguimiento a los recursos financieros y físicos, con los que cuenta actualmente?

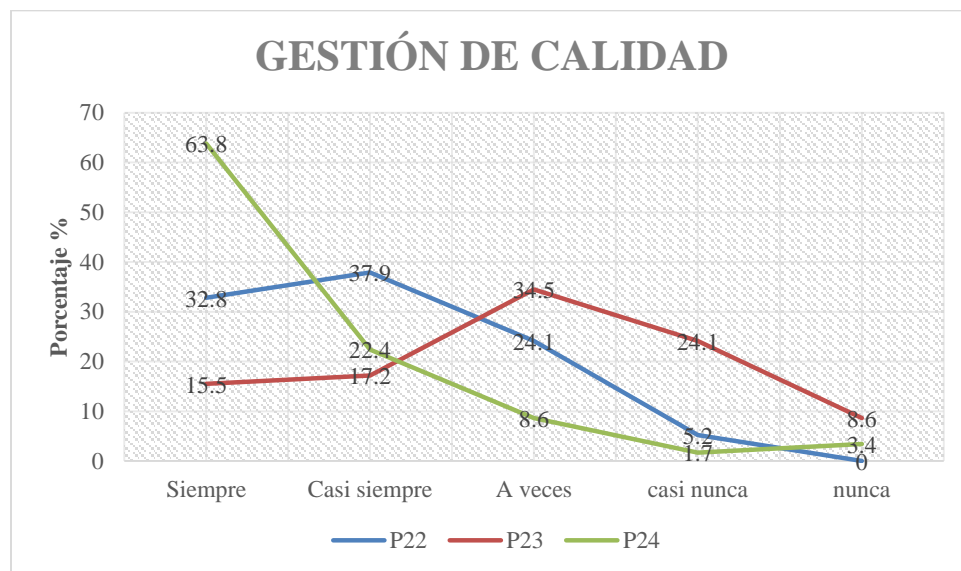
De acuerdo a la pregunta 22 el 32,8 % y el 37,9% respondieron que siempre y casi siempre se realiza seguimiento a los proyectos que ejecuta la JAC Chunchala. Según la pregunta 23 el 34,5% manifestó que a veces la JAC toma medidas cuando los dignatarios no cumplen con las actividades asignadas dentro de los proyectos y el 24,1% que casi nunca. Teniendo en cuenta la pregunta 24 el 63,8% de los integrantes de la JAC manifiestan que si se realiza seguimiento a los recursos financieros y físicos, con los que cuenta actualmente la JAC.

Según lo anterior, es necesario que la JAC tome algunas medidas con respecto a los integrantes de la JAC Chunchala que no cumplen con las actividades asignadas para el desarrollo de un determinado proyecto u actividad a fin que asuman con responsabilidad las tareas asignadas y el proyecto sea realizado de manera idónea. Cabe aclarar que en los estatutos de la JAC existen algunas sanciones que se pueden aplicar a quienes incumplan como afiliados, además este documento contiene unos deberes y unos derechos los cuales den cumplimiento. Por otro lado, es importante capacitar a todos los integrantes sobre la importancia de que todos cumplan con las actividades asignadas y sobre el seguimiento que se le debe realizar a los proyectos a fin de que lleguen a un final exitoso. Según la presidenta de la JAC se convoca a reunión para socializar un proyecto a ejecutar a fin de que la comunidad esté enterada de lo que se va a realizar y así se pueda hacer un seguimiento efectivo. De igual manera se realizan

reuniones extraordinarias si se requieren y al finalizar el proyecto se realiza una rendición de cuentas e informe.

Figura 10

Gestión de la calidad



Nota. elaboración propia

Gestión de recursos

En la figura 12 se evaluó la gestión de recursos mediante la pregunta No 18 (p18) ¿La JAC realiza actividades para obtener recursos para los proyectos comunales propuestos en un determinado periodo? y las preguntas No. 2 (p2) ¿La JAC que usted representa ha participado en convenios solidarios con la Administración Municipal u otras organizaciones?; P(7) ¿Los miembros de la Junta tienen habilidad para formular proyecto?, P(8) ¿La Junta tiene presupuesto y recursos financieros para la ejecución de actividades?, P(9) ¿Existe un sitio de operación o lugar donde funciona la JAC?, P(18) ¿LA JAC realiza actividades para obtener recursos para los proyectos comunales propuestos en un determinado periodo ? (P19) ¿La JAC designa responsabilidades a los miembros de la Junta para el desarrollo de los proyectos comunales?

En la gráfica según la pregunta No 2. (P2) el 60,3% de los afiliados dice que casi siempre la JAC ha participado en convenios solidarios con la Administración Municipal u otras organizaciones, esta información ha sido corroborada por la presidenta de la JAC Chunchala, quien manifiesta que se ha realizado dos convenios con la Administración Municipal de Sapuyes y también mantiene un convenio con la Universidad Mariana quien anualmente asigna tres practicantes para que puedan apoyar en la formulación de algunos planes y proyectos que requiere la JAC.

Según la pregunta No 7 P (7), el 41,4% de los afiliados manifestaron que los miembros de la Junta casi siempre poseen habilidad para formular proyectos, el 27,6% siempre, el 25,9% respondieron a veces. En la JAC Chunchala existe un grupo de profesionales que tienen conocimientos en la formulación de proyectos y la presidenta cursa una maestría en gerencia de proyectos.

A la pregunta No 8, P8 el 51,7 % de los afiliados manifestaron que la JAC a veces tiene presupuesto y recursos financieros para la ejecución de actividades, el 20,7% casi nunca, el 13,8% siempre, el 6,9% casi siempre y el 6,9% nunca. Según la presidenta de la JAC la organización obtiene recursos del arrendamiento del predio el Molino y en ocasiones gestiona algunos recursos para el desarrollo de mingas ante la Administración Municipal de Sapuyes.

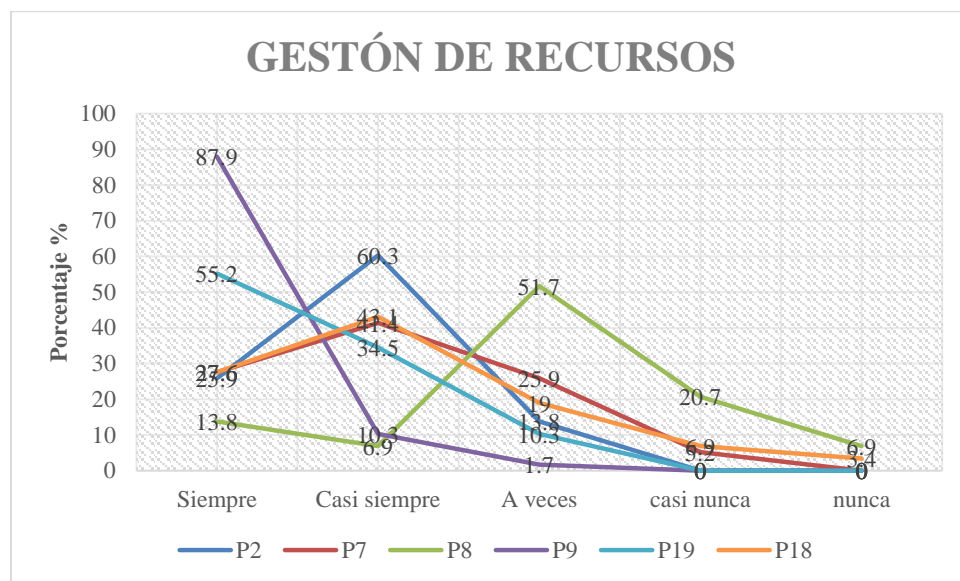
A la pregunta No 9, el 87,9 % de los afiliados manifestaron que siempre existe un sitio de operación o lugar donde funciona la JAC, el 10% respondieron que casi siempre y el 1,7% a veces. De acuerdo con la presidenta de la JAC, la organización se reúne en el Salón Comunal de la vereda el cual es de uso exclusivo para la JAC.

Según la gráfica de acuerdo a la pregunta 18, el 43,1% de los miembros de la JAC manifiestan que esta organización casi siempre realiza actividades para obtener recursos para los

proyectos comunales. La presidenta de la JAC manifiesta que la JAC solicita constantemente el comodato del predio El Molino ubicado en la vereda Chunchala, el cual es arrendado para obtener recursos para la JAC. De igual manera se formulan proyectos y propuestas para poder conseguir recursos económicos que permitan solventar algunas necesidades de la JAC. El 19% de los afiliados manifiestan que únicamente a veces se realizan este tipo de actividades, el 6,9% casi nunca y 3,4% que nunca.

Teniendo en cuenta la pregunta 19, el 55,2% de los encuestados siempre designa responsabilidades a los miembros de la Junta para el desarrollo de los proyectos comunales, el 34,5% dicen que casi siempre y tan solo el 10,3% dicen que a veces, según la presidenta de la JAC Chunchala, esta organización dispone de unas comisiones que permiten organizar el trabajo por grupos y asignar tareas a cada miembro de acuerdo a sus capacidades y habilidades.

Teniendo en cuenta lo anterior, la JAC Chunchala posee recursos humanos, físicos y económicos que permiten funcionar y dar cumplimiento a actividades y algunos proyectos planteados en el plan de desarrollo comunal.

Figura 11*Gestión de recursos*

Nota. elaboración propia

Gestión del tiempo

La figura 13 nos muestra los resultados de la encuesta que nos permite analizar la gestión del tiempo de la JAC Chunchala de acuerdo a las preguntas P3 ¿La JAC, se reúne en asamblea general periódicamente? P4 ¿La JAC tiene Plan de desarrollo o plan estratégico (escrito)?, P6 ¿Las tareas para los miembros de la Junta están definidas a corto, mediano y largo plazo?, y P10 ¿La Junta de Acción comunal ha presentado proyectos en los dos últimos periodos?

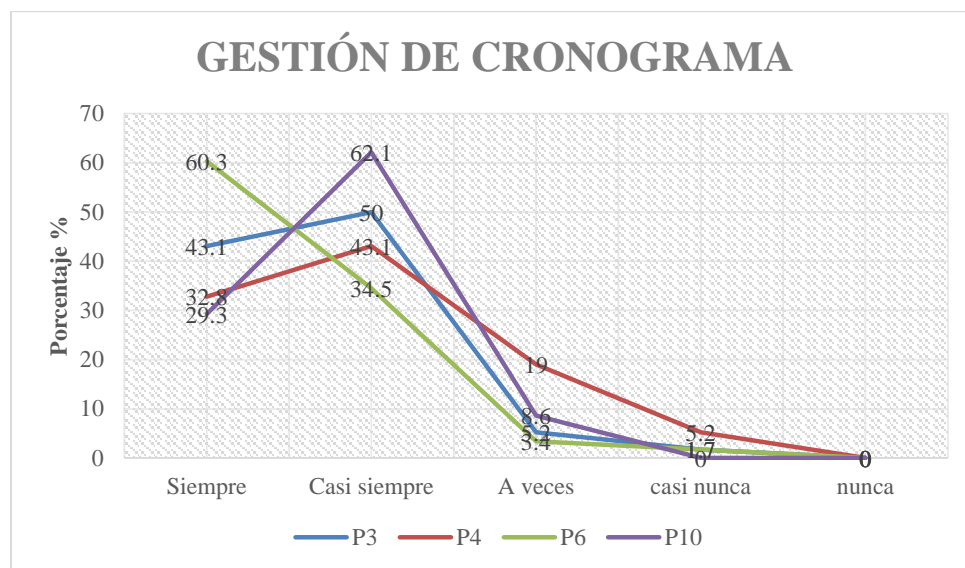
A la P3 el 43,1% y el 50% de los afiliados respondieron que siempre y casi siempre se reúne en asamblea general periódicamente. Tan solo el 5,2% dijeron que a veces y el 1,7% casi nunca. Lo que significa que la JAC constantemente realiza reuniones para tomar decisiones que permitan el cumplimiento de sus objetivos.

A la P4 el 43,1% respondió que casi siempre la JAC tiene Plan de desarrollo o plan estratégico (escrito), el 32,8% manifestó que siempre y únicamente el 19% y el 5,2% de los afiliados contestaron que a veces o casi nunca se tiene un plan de desarrollo estratégico.

Según la junta directiva este plan se realiza anualmente a fin de presentar los proyectos al Banco de Acciones Comunales y marca el avance de los proyectos que se ha propuesto la JAC.

A la P6 el 60,3% de los afiliados respondieron que las tareas para los miembros de la Junta están definidas a corto, mediano y largo plazo; el 34,5% de los afiliados contestaron que casi siempre y tan solo el 3,4% y el 1,7% manifestaron que a veces o casi nunca se definen las tareas a corto, mediano y largo plazo. Cabe resaltar que la Junta dispone de su Plan de Desarrollo Estratégico donde se encuentran consignadas las actividades, programas y proyectos a corto, mediano y largo plazo.

Según la P10 el 62,1% de los afiliados manifestaron que casi siempre la Junta de Acción comunal ha presentado proyectos en los dos últimos periodos, el 29,3% dijeron que siempre y únicamente el 8,6% manifestaron que a veces. Según los directivos de la JAC ellos están pendientes de convocatorias en las que puedan aplicar y presentan los proyectos que estén a su alcance.

Figura 12*Gestión de tiempo*

Nota. elaboración propia

Gestión de la integración

En la figura 14 se observa que se evalúa la gestión de la integración a través de la preguntas: P5 ¿Funcionan los comités (Trabajo, cultura y deporte, ambiente y comisión empresarial)?, P11 ¿Los proyectos han sido aprobados?, P12 ¿Han tenido dificultades para la aprobación de proyectos?, P13 ¿la información financiera de la JAC es de fácil acceso?, P16 ¿ la Junta de acción comunal realiza la planeación de las actividades para la ejecución de un proyecto? Y P17 ¿La JAC identifica las necesidades de la comunidad para estructurar un plan, programa o proyecto?

A la P5 el 27,6 % de los miembros de la JAC respondieron que siempre han funcionado los comités diferentes comités, por otro lado, el 39,7 % de los miembros de la JAC contesto que casi siempre funcionan, el 32,8 % respondió a veces, demostrando así la importancia de los diferentes comités en la junta y están activos al desarrollo de actividades.

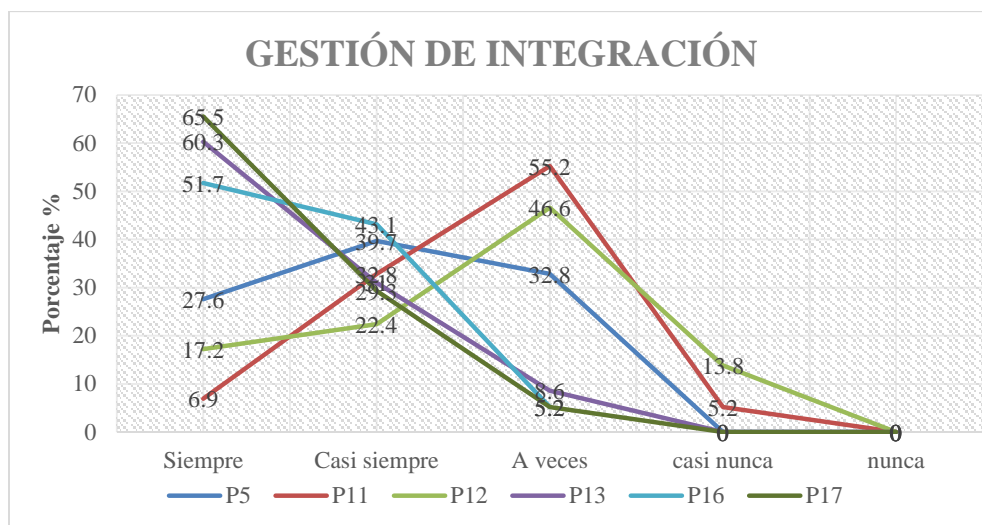
A la P11 según la entrevista realizada a los miembros de la junta respondieron que solo en un 6,9 % los proyectos son siempre aprobados, por otro lado, el 32,8 % respondió que casi siempre, mientras que el 55,2 % respondió que a veces y un 5,2% respondió que casi nunca papeleo.

A la P12 el 17,2 % respondió que siempre han tenido dificultades al momento de la aprobación de los proyectos presentados por la JAC, por otro lado, el 22,4 % respondió que casi siempre tienen problemas, el 46,6 % respondió que a veces hay dificultades con la aprobación de los proyectos y el 5,2 % manifestó que casi nunca se han presentado problemas para la aprobación de los proyectos. Ahora bien, la directiva de la JAC, manifiesta que han tenido dificultades al momento de la aprobación de los proyectos debido a diferentes circunstancias, tiempo, documentación y otros factores de las convocatorias.

A la P13 el 60,3 % respondió que siempre es de fácil acceso la información financiera de la JAC, mientras que el 31 % respondió que casi siempre es de fácil acceso y el 8,6 % contestó que a veces la información financiera está al alcance de los miembros de la JAC.

A la P16 según la encuesta realizada a los miembros de la JAC, se dice que el 51.7 % de los miembros respondió que siempre la JAC realiza la planeación de las actividades para la ejecución de un proyecto, esto lo podemos observar en los proyectos ejecutados. El 43.1 % respondió que casi siempre se realiza la planeación y el 5.2 % respondió que a veces.

A la P17 el 65.5 % respondió que siempre se tienen en cuenta las necesidades de la JAC para la presentación de proyectos debido a que ellos son los que conocen las necesidades de la comunidad, por otro lado, el 29.3 % respondió que casi siempre y el 5.2 % respondió que a veces.

Figura 13*Gestión de la integración**Nota.* elaboración propia

Gestión de comunicaciones

La gestión de comunicaciones fue evaluada teniendo en cuenta las siguientes preguntas:

P14 ¿Son comunicados los recursos otorgados para la realización de proyectos?, P20 ¿La JAC promueve el trabajo en equipo con sus miembros para el desarrollo de las actividades?, y P21 ¿Se tiene en cuenta a todos los miembros de la JAC al momento de tomar una decisión?

A la P14 el 58,6% respondieron que siempre se comunican los recursos otorgados para la realización de proyectos, el 24,1% respondieron que casi siempre y 13,8% y el 3,4% que a veces y casi nunca. Se les informa sobre los recursos que se asignan para el desarrollo de proyectos. De acuerdo a lo anterior se manifestó que parte de los directivos de la JAC siempre se informa en reunión los recursos que se obtienen para el desarrollo de un determinado proyecto y quienes los patrocinan.

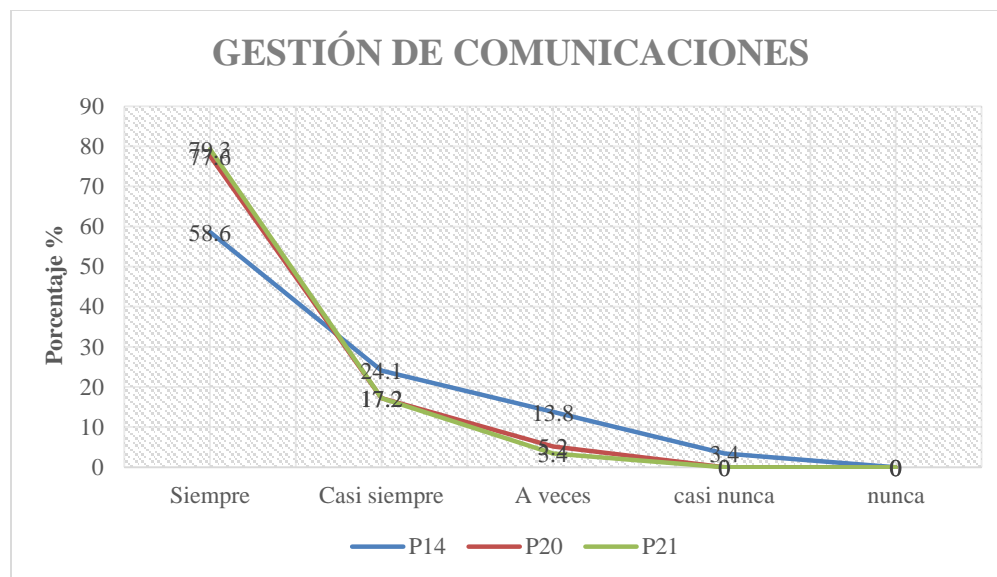
A la P20 el 77,6% de los afiliados respondieron que siempre se promueve el trabajo en equipo con sus miembros para el desarrollo de las actividades, el 17,2% manifestaron que casi

siempre y tan solo el 5,2 de los integrantes de la organización comunal manifestaron que no se promueve el trabajo en equipo. Según la presidenta de la JAC se manifestó la JAC Chunchala trabaja a través de mingas para el cumplimiento del Plan de Desarrollo estratégico y que poseen un proyecto de emprendimiento denominado “Parque Temático Ecológico Cultural el Molino” en el cual se ha promovido mucho el trabajo comunitario.

A la P21 el 79,3% de los afiliados contestaron que siempre se tiene en cuenta a todos los miembros de la JAC al momento de tomar una decisión, 17,2% dijeron que siempre y 3,4% manifestaron que a veces.

Figura 14

Gestión de comunicaciones



Nota. elaboración propia

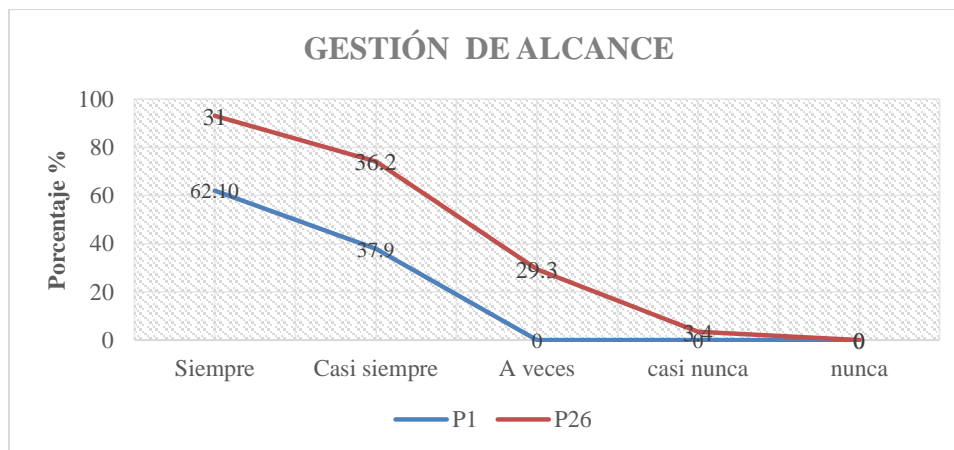
Gestión del Alcance

La gestión del alcance fue evaluada teniendo en cuenta las siguientes preguntas: P1 ¿La JAC tiene sus estatutos y reglamento interno actualizados? y la P26 ¿La JAC establece procesos para el desarrollo de los proyectos de tal manera que se pueda verificar su cumplimiento?

A la P1 el 62,1 de los miembros de la JAC respondieron que siempre la JAC tiene sus estatutos y reglamento interno actualizados y el 37,9% contestaron que casi siempre. Cabe aclarar que los estatutos se actualizaron el año 2023 debido al cambio de la ley 2166 del 2021. A la P26 el 36,2% de los afiliados contestaron que casi siempre la JAC establece procesos para el desarrollo de los proyectos de tal manera que se pueda verificar su cumplimiento, el 31% respondieron que siempre, el 29,3% manifestaron que a veces y el 3,4% que casi nunca se establecen procesos para el desarrollo de los proyectos. Frente a esta pregunta la presidenta de la JAC argumentó que en el desarrollo de proyectos siempre se ha velado por el cumplimiento del alcance de acuerdo a las condiciones del proyecto y se realiza un seguimiento para garantizar que el proyecto se cumpla a cabalidad.

Figura 15

Gestión del Alcance



Nota. elaboración propia

Gestión de interesados

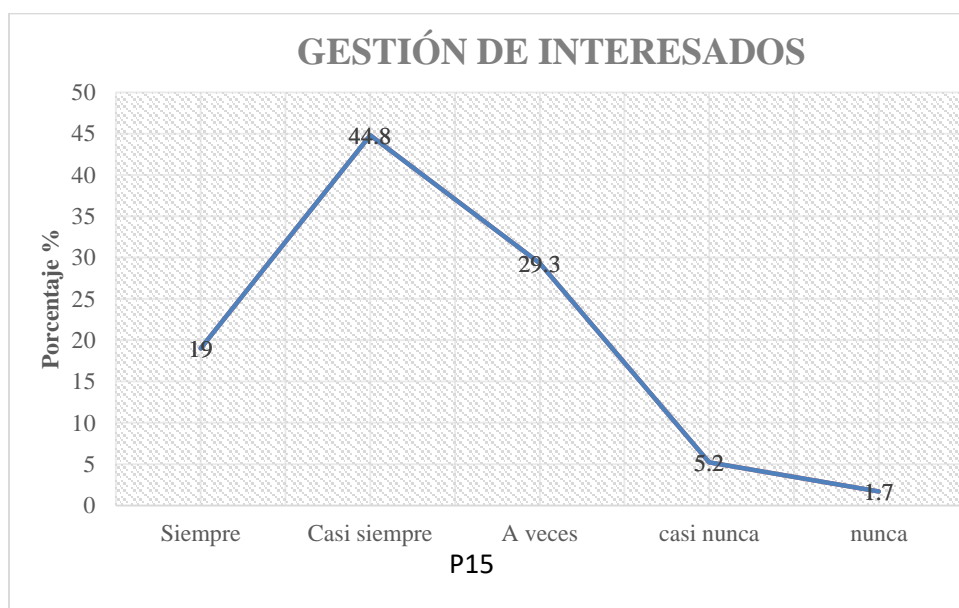
La gestión de interesado se evaluó mediante la pregunta P15 ¿conoce cuáles son los patrocinadores de los proyectos de la JAC?

A esta pregunta el 44,8% de los afiliados contestaron que casi siempre conocen a los patrocinadores de los proyectos de la JAC, el 19% manifestaron que siempre, el 29,3 % respondieron que a veces y el 5,2% y 1,7% contestaron que casi nunca y nunca los conocen.

Según los directivos de la JAC los patrocinadores han sido La Administración Municipal de Sapuyes, el ministerio del Interior, la Gobernación de Nariño, la Universidad Marina, El Ejército nacional, Fe en Colombia del Ejército Nacional y el Instituto Champagnat de Pasto, entre otros.

Figura 16

Gestión de interesados



Nota. elaboración propia

DOFA

Se utilizó la herramienta DOFA, para determinar cuáles eran las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas de la Junta de acción comunal de la vereda Chunchala (ver tabla 4).

Tabla 5*Matriz DOFA para la JAC Chunchala*

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| La Junta Directiva muestra un interés en participar en las convocatorias de proyectos. | Desconfianza en la junta directiva de la JAC |
| Disponibilidad de profesionales con conocimiento en proyectos. | Bajo nivel de interés de los miembros afiliados de la JAC en participar en las convocatorias de proyectos |
| Interés de diseñar un plan de gestión de proyectos. | Carencia de un plan de gestión de proyectos |
| La JAC establece procesos para el desarrollo de los proyectos de tal manera que se pueda verificar su cumplimiento. | Desconocimiento de la normatividad de las organizaciones comunales. |
| La JAC realiza seguimiento a los proyectos que ejecuta. | Bajo nivel de compromiso por parte de algunos integrantes de la JAC |
| La JAC realiza seguimiento a los recursos financieros y físicos. | Dificultad para materializar algunas ideas de proyecto |
| La JAC cuenta con un lugar propio (salón comunal), para su funcionamiento. | La JAC no siempre toma medidas cuando los dignatarios incumplen con las tareas que les son asignadas para la formulación y ejecución de los proyectos. |
| La JAC designa responsabilidades a los miembros de la Junta y establece actividades a corto, mediano y largo plazo. | Disposición de bajos recursos financieros. |
| La JAC realiza actividades para la obtención de recursos que se propone. | |
| La JAC realiza reuniones periódicas con el fin de tomar decisiones articuladas con la comunidad y realizar el seguimiento al plan de desarrollo comunitario. | |
| La JAC cuenta con la documentación de ley (Registro Único Comunal, Personería jurídica, RUT, Certificación bancaria, Plan de desarrollo estratégico y libros organizados) | |
| La JAC dispone de los comités de trabajo, cultura y deporte, ambiente y comisión empresarial los cuales se encuentran en funcionamiento. | |
| La JAC realiza la planeación de actividades para la ejecución de un proyecto. | |
| La JAC identifica las necesidades de la comunidad para estructurar un plan, programa o proyecto. | |
| La JAC comunica los recursos otorgados por las entidades para la ejecución de proyectos, promueve el trabajo en equipo y tiene en cuenta a todos sus miembros al momento de toma de decisiones. | |
| La JAC dispone de patrocinadores que contribuyen a la realización de los proyectos. | |

| Oportunidades | Amenazas |
|---|--|
| Lograr una JAC altamente organizada | Desconfianza por parte de algunas entidades |
| Organizar un stakeholders para fomentar el trabajo en equipo que permita alcanzar los objetivos. | Alta competencia en las convocatorias (Elevada cantidad de JACs) |
| Asesoramiento por parte de entidades públicas y privadas (Universidad Mariana, Instituto Champagnat, Fe en Colombia del Ejercito Nacional | Limitado tiempo para presentación del proyecto. |
| Elaboración de un plan de gestión para la elaboración de los proyectos de la JAC en colaboración con la UNAD | • Politización de recursos públicos. |
| Convocatorias destinadas para las organizaciones de acción comunal. | |
| Desarrollo de convenios solidarios con las administraciones locales. | |

Fuente. Elaboración propia

Evaluación de Alternativas de Mejora

Análisis del Diagnóstico de Funcionamiento de los Proyectos de la Junta de Acción Comunal de la Vereda Chunchala, mediante el Uso de Herramientas Gerenciales

En la evaluación interna y externa efectuada en la JAC Chunchala, se han identificado numerosas dificultades que obstaculizan la ejecución eficaz de proyectos y la gestión de recursos para alcanzar los objetivos y metas establecidos. En consecuencia, resulta imperativo implementar planes de mejora continua que posibiliten una gestión adecuada.

Dentro de las áreas de mejora se detecta que los integrantes de la JAC Chunchala presentan desconocimiento en ciertos aspectos vinculados a la normativa de las entidades comunitarias, así como a las ventajas que implica ser parte de este tipo de organizaciones.

Además, se ha experimentado un aumento en la desconfianza de los miembros hacia la organización debido a la falta de éxito en los proyectos, lo que ha resultado en un escaso interés por participar en las convocatorias de proyectos. Es importante destacar que esta situación se

deriva de la falta de capacidades y habilidades gerenciales necesarias por parte de los miembros de la JAC, similar a lo que ha ocurrido en otras organizaciones de acción comunal evaluadas.

En este contexto, resulta fundamental planificar actividades de mejora, que incluyan la realización de talleres de formación relacionados con la normativa de la JAC y el desarrollo de habilidades gerenciales. Así mismo, la creación de un plan de acción comunal, que refleje los planes, proyectos y actividades destinados a la mejora de la calidad de vida de los residentes, y la formulación de un plan de gestión que funcione como instrumento para llevar a cabo los proyectos de la JAC, son pasos esenciales.

Mediante estos esfuerzos, se espera fomentar una mayor confianza entre los miembros de la JAC, lo que a su vez contribuirá a reducir la falta de compromiso de algunos de ellos.

En cuanto al seguimiento del desarrollo de los proyectos no hay un control con relación a las actividades definidas en el cronograma, es decir que si los dignatarios no cumplen con las actividades la JAC no toma medidas correctivas y esto se ve afectado en el cumplimiento y entrega de los entregables finales. Por otro lado, la JAC no tiene como tal un fondo de recursos para financiar los proyectos, esto conlleva a que la JAC deba valerse con recursos propios los cuales son obtenidos con actividades culturales con el fin de recolectar fondos, ahora bien, la JAC también se postula a convocatorias para presentar y desarrollar proyectos las cuales en su mayoría tienen problemas con la aprobación de los mismos.

En cuanto a las cualidades de la JAC Chunchala, destacamos que la Junta Directiva siempre ha demostrado un elevado interés en presentarse a las convocatorias de proyectos con el propósito de abordar las problemáticas que han surgido en la vereda Chunchala. Es relevante enfatizar que la representante legal de la JAC cuenta con habilidades y capacidades para la elaboración de proyectos y, por lo tanto, ha propuesto algunas iniciativas. Además, los directivos

muestran una notable disposición para formarse en asuntos relacionados con la gestión de proyectos y para diseñar un plan de gestión de proyectos, con el objetivo de llevar a cabo las propuestas que han nacido en la comunidad.

Organizacionalmente hay que destacar que la JAC Chunchala es una organización que dispone de los comités de trabajo, cultura y deporte, ambiente y comisión empresarial los cuales se encuentran en funcionamiento. Además, posee toda la documentación necesaria para su funcionamiento y posee su registro único comunal, Personería jurídica, RUT, estatutos, Certificación bancaria, Plan de desarrollo estratégico y libros organizados. Además, cuenta con un salón comunal propio en donde se reúne periódicamente.

La JAC Chunchala identifica las necesidades de la comunidad para estructurar un plan, programa o proyecto. Posteriormente, para su desarrollo establece procesos mediante los cuales se puede verificar su cumplimiento y realizar un seguimiento adecuado del alcance y de los recursos financieros y físicos que esta adquiere o posee. Además, asigna responsabilidades a los integrantes de la Junta y establece actividades a corto, mediano y largo plazo a fin de cumplir el alcance de un determinado proyecto. Siempre informa los recursos otorgados por las entidades para la ejecución de proyectos, promueve el trabajo en equipo y tiene en cuenta a todos sus miembros al momento de tomar decisiones.

Otra fortaleza de la organización comunal es que esta se reúne periódicamente con el fin de tomar decisiones articuladas con la comunidad y realizar el seguimiento al plan de desarrollo comunitario

En cuanto a las oportunidades disponibles, la JAC demuestra una organización sobresaliente, la cual puede continuar fortaleciéndose mediante procesos de formación en colaboración con las entidades aliadas que comparten sus objetivos. Esto permitiría no solo

mejorar sus habilidades a través de la capacitación, sino también obtener asesoramiento de entidades públicas y privadas tales como la Universidad Mariana, el Instituto Champagnat, Fe en Colombia del Ejército Nacional y la Administración Municipal de Sapuyes. Considerando estos aliados mencionados, la JAC Chunchala tiene la posibilidad de constituir una red de colaboradores para trabajar de manera articulada en la consecución de metas, y a largo plazo, considerando que los jóvenes miembros de la organización están actualmente estudiando, se podría contemplar la constitución de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) con el objetivo de llevar a cabo una gestión de proyectos eficiente. Esto sería particularmente valioso, dado que el gobierno nacional ha otorgado una gran importancia a las JAC y ha destinado convocatorias exclusivas para las organizaciones comunales. Además, también se pueden realizar convenios solidarios con las administraciones locales para solventar algunas necesidades de las comunidades. Otra oportunidad que posee la JAC Chunchala es el diseño de un Plan de Gestión de proyectos por parte de la UNAD a fin de que la organización mencionada pueda mejorar la gestión de proyectos y así contribuir en la mejora de la calidad de vida de sus pobladores.

No obstante, la JAC también enfrenta amenazas significativas, como la desconfianza que algunas entidades albergan hacia este tipo de organización, basada en percepciones negativas. Además, a pesar de la disponibilidad de múltiples convocatorias para que las JAC presenten sus proyectos, se debe lidiar con una elevada competencia, dada la alta cantidad de JAC establecidas en Colombia. Además, se suma a esto el desafío del tiempo limitado para la presentación de proyectos, lo que agrega presión al proceso de solicitud. Es de resaltar también que muchas veces no se asignan recursos a las JAC por cuestiones políticas afectando los programas y proyectos que estas tengan.

Considerando los resultados del diagnóstico de la JAC Chunchala, se evidencian dificultades en su estructura organizativa, lo que ha llevado a la falta de concreción de los proyectos propuestos, generando así una disminución en el compromiso, una creciente desconfianza en la consecución de objetivos y una colaboración limitada entre los miembros. Sin embargo, es importante destacar que los líderes de esta organización comunitaria están plenamente comprometidos y tienen la firme voluntad de desarrollar proyectos que mejoren la calidad de vida de los residentes. Por tanto, se hace indispensable formular una propuesta de plan de gestión que aporte al cumplimiento de los objetivos predefinidos por la JAC Chunchala.

La propuesta de un plan de gestión para la JAC Chunchala posibilitará a todos los miembros de la organización, gestionar los proyectos de forma eficiente y conseguir los objetivos trazados por la organización. Además, fomentará la mejora de la estructura organizativa al asignar responsabilidades a cada miembro según sus conocimientos y capacidades, con lo cual se garantizará que cada uno tenga claridad sobre sus tareas y los plazos de entrega correspondientes. A través de este plan, se podrá realizar un seguimiento adecuado de los proyectos formulados y ejecutados por la organización, identificando los requisitos de cada proyecto y asegurando su cumplimiento de manera efectiva.

Jerarquización de los Problemas o Necesidades Encontrados en el Diagnóstico

Organizacional de la JAC Chunchala

Según el análisis DOFA realizado a la JAC Chunchala, se determinaron los siguientes problemas;

1. Bajo nivel de compromiso por parte de algunos integrantes de la JAC
2. Desconfianza en la junta directiva de la JAC

3. Bajo nivel de interés de los miembros afiliados de la JAC en participar en las convocatorias de proyectos
4. Disposición de bajos recursos financieros.
5. Carencia de un plan de gestión de proyectos
6. La JAC no siempre toma medidas cuando los dignatarios incumplen con las tareas que les son asignadas para la formulación y ejecución de los proyectos.
7. Dificultad para materializar algunas ideas de proyecto
8. Desconocimiento de la normatividad de las organizaciones comunales.

Identificación de las Herramientas de Análisis de los Problemas Encontrados en el Diagnóstico de la Junta de Acción Comunal de la Vereda Chunchala

Una vez realizado el diagnóstico de la JAC Chunchala e identificado los problemas se propuso las siguientes herramientas gerenciales:

Matriz de priorización

Ciclo PHVA

Matriz de poder interés

Matriz de riesgos

Estructura de desglose de recursos

Estructura de desglose de organización

Estructura de desglose de trabajo

Contribuciones

Generación de la Propuesta

Matriz de Priorización

Se realizó la matriz de priorización (ver tabla 5) de acuerdo a las problemáticas más relevantes presentadas al momento de la aprobación de los proyectos propuestos por la JAC de la vereda Chunchala.

| Matriz de Priorización | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Problemas más relevantes para aprobación de proyectos presentados por la JAC de la vereda Chunchala. | | | | | | | | | | |
| Bajo nivel de interés de los miembros afiliados de la JAC en participar en las convocatorias proyectos | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 |
| Desconocimiento de la normatividad de las organizaciones comunales | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 | 5 |
| La JAC no siempre toma medidas cuando los dignatarios incumplen con las tareas que se les son asignadas para la formulación y ejecución de los proyectos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 |
| Disposición de bajos recursos financieros. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 8 |
| Criterio Principal | 1 | | | | | | | | | |
| Criterio Secundario | 0 | | | | | | | | | |

Nota. Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, en la siguiente matriz de priorización hemos logrado clasificar los problemas identificados en la JAC Chunchala en orden de relevancia, enumerando a continuación los más importantes de acuerdo con los resultados obtenidos:

1. La carencia de un plan de gestión de proyectos se posiciona como el problema de mayor relevancia.
2. Le sigue el bajo nivel de compromiso por parte de algunos integrantes de la JAC, que constituye otro desafío importante.

3. La dificultad para materializar algunas ideas de proyecto se coloca en el tercer lugar en términos de importancia.
4. En cuarto lugar, encontramos el bajo nivel de interés de los miembros afiliados de la JAC en participar en las convocatorias de proyectos
5. El desconocimiento de la normatividad de las organizaciones comunales ocupa el quinto lugar en la lista de problemas relevantes.
6. La desconfianza en la junta directiva de la JAC se encuentra en el sexto lugar en cuanto a importancia.
7. En séptimo lugar, observamos que la La JAC no siempre toma medidas cuando los dignatarios incumplen con las tareas que les son asignadas para la formulación y ejecución de los proyectos, lo cual es un tema relevante.
8. Finalmente, la disposición de bajos recursos financieros se ubica en el octavo lugar en la lista de problemas identificados.

Es importante abordar estos problemas en el orden de prioridad mencionado para mejorar la eficacia y el funcionamiento de la JAC Chunchala.

Matriz de Poder Interés

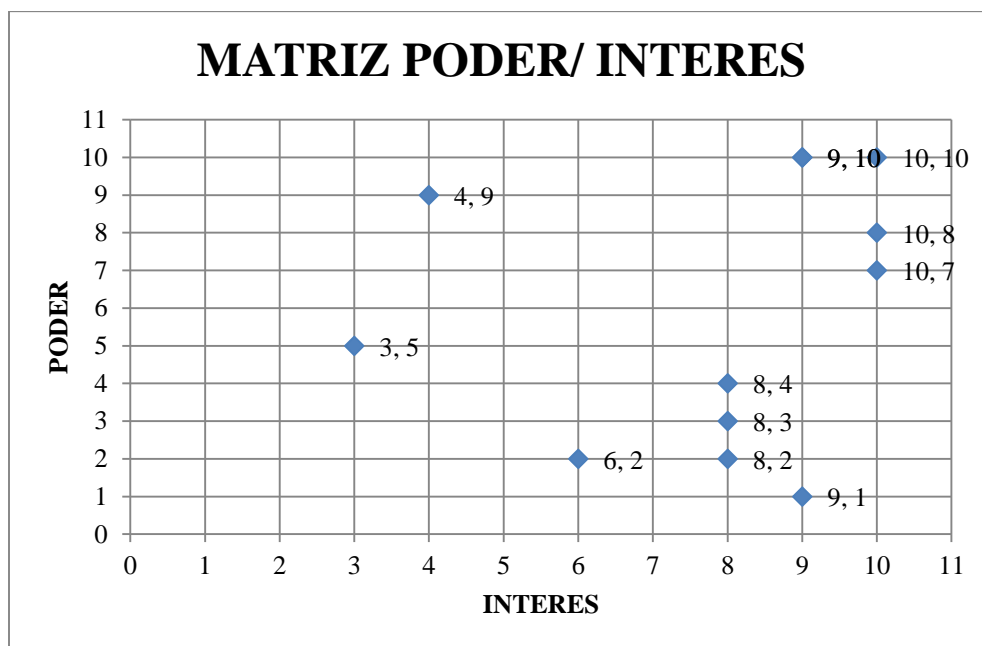
La identificación de interesados se realizó a partir del registro de interesados de los proyectos de la Junta de Acción Comunal de la Vereda Chunchala (ver tabla 6) y la elaboración de la matriz de poder interés (ver figura 19)

Tabla 6*Registro de interesados*

| Actores | Interés | Poder | Gestión | Nivel de participación |
|----------------------------------|----------------|--------------|----------------|-------------------------------|
| 1. Alcaldía municipal de Sapuyes | 9 | 10 | Atentamente | Partidario |
| 2. Concejo Municipal de Sapuyes | 6 | 2 | Informar | Neutral |
| 3. Comunidad Sapuyeña | 9 | 1 | Informar | Partidario |
| 4. Ejército Nacional | 8 | 4 | Informar | Partidario |
| 5. Policía Nacional | 8 | 3 | Informar | Neutral |
| 6. Universidad Mariana | 10 | 8 | Atentamente | Partidario |
| 7. SENA | 10 | 7 | Atentamente | Partidario |
| 8. ASOJAC | 8 | 2 | Informar | Neutral |
| 9. Gobernación de Nariño | 9 | 10 | Atentamente | Partidario |
| 10. Ministerio del Interior | 4 | 9 | Involucrar | Partidario |
| 11. JAC Chunchala | 10 | 10 | Líder | Líder |
| 12. Personería Municipal | 3 | 5 | Monitorear | Neutral |

Nota. Elaboración propia

Una vez se realizó el registro de los interesados se procedió a realizar la matriz de poder interés en la cual se agrupó a los interesados basándose en su nivel de autoridad (“poder”) y su nivel de preocupación (“interés”) y se hizo un análisis estratégico de cada uno de los actores para facilitar sus relaciones (ver figura 18).

Figura 18*Matriz poder/interés**Fuente.* Elaboración propia***Gestión de los Interesados***

A continuación, se presenta el plan de gestión de los actores que participarán en los proyectos (ver tabla 7)

Tabla 7*Matriz de Clasificación/Evaluación de la Participación de los Interesados*

| Interesado | Puesto de trabajo | Funciones que desempeña | Rol en el organismo | Estrategias | Interesado Interno/Externo | Interés | | | Poder de influencia | | | Compromiso | | | |
|----------------------------------|-------------------|--|---------------------|--|----------------------------|---------|---|---|---------------------|---|---|------------|------------|---------|-------|
| | | | | | | A | M | B | A | M | B | Desconoce | Se resiste | Neutral | Apoya |
| 1. alcaldía municipal de Sapuyes | Patrocinadores | Proveer apoyo legal, administrativo y técnico a fin de fortalecer la JAC | Patrocinio | Realizar convocatorias de proyectos dirigidas a los organismos de acción comunal Apoyar a la JAC en la presentación de proyectos a diferentes entidades | Interno | X | | | X | | | | | | X |

| Interesado | Puesto de trabajo | Funciones que desempeña | Rol en el organismo | Estrategias | Interesado Interno/Externo | Interés | | | Poder de influencia | | | Compromiso | | | | | |
|---------------------------------|-------------------|---|---------------------|---|----------------------------|---------|---|---|---------------------|---|---|------------|------------|---------|-------|-------|--|
| | | | | | | A | M | B | A | M | B | Desconoce | Se resiste | Neutral | Apoya | Líder | |
| 2. Concejo Municipal de Sapuyes | Consejo Municipal | Aprobar el desarrollo del proyecto cuando sea del orden municipal | Veeduría | Programar reuniones de dirección, equipos y aleatorias. | Externo | | X | | | | X | | | | X | | |

| Interesado | Puesto de trabajo | Funciones que desempeña | Rol en el organismo | Estrategias | Interesado Interno/Externo | Interés | | | Poder de influencia | | | Compromiso | | | |
|------------------------|--|--|---|--|----------------------------|---------|---|---|---------------------|---|---|------------|------------|---------|-------|
| | | | | | | A | M | B | A | M | B | Desconoce | Se resiste | Neutral | Apoya |
| 3. Comunidad Sapuyehña | Beneficiarios de las iniciativas que cofinancian | Participar activamente en las actividades que se desarrollen por parte de la JAC | Beneficiarios quienes debe participar activamente en las actividades que se desarrollen | Se plantean distintos tipos de talleres y encuentros, en variados “espacios” comunitarios, con actores sociales y referentes, es decir, personas y agrupaciones que sobresalen por sus tareas, con distintos grados de credibilidad y aceptación | Externo | | | | | | X | | | | X |

| Interesado | Puesto de trabajo | Funciones que desempeña | Rol en el organismo | Estrategias | Interesado Interno/Externo | Interés | | | Poder de influencia | | | Compromiso | | |
|----------------------|--------------------|---------------------------|-----------------------|---|----------------------------|---------|---|---|---------------------|---|---|------------|------------|---------|
| | | | | | | A | M | B | A | M | B | Desconoce | Se resiste | Neutral |
| 4. Ejército Nacional | Aliado estratégico | Apoyo técnico al proyecto | Proveer apoyo técnico | Solicitar apoyo y su inclusión en cuanto al suministro de información acertada y ayuda en eventos pedagógicos y capacitación. | Externo | X | | | | | X | | | X |
| 5. Policía Nacional | Aliado estratégico | Apoyo técnico al proyecto | Proveer apoyo técnico | Solicitar apoyo y su inclusión en cuanto al suministro de información acertada y ayuda en eventos pedagógicos y capacitación. | Externo | X | | | | X | | | X | |

| Interesado | Puesto de trabajo | Funciones que desempeña | Rol en el organismo | Estrategias | Interesado Interno/Externo | Interés | | | Poder de influencia | | | Compromiso | | | |
|------------------------|--------------------|---|---------------------------|---|----------------------------|---------|---|---|---------------------|---|---|------------|------------|---------|-------|
| | | | | | | A | M | B | A | M | B | Desconoce | Se resiste | Neutral | Apoya |
| 6. Universidad Mariana | Aliado estratégico | Apoyar al proyecto con capacidades técnicas | Apoyo técnico al proyecto | Solicitar apoyo y su inclusión en cuanto al suministro de información acertada y ayuda en eventos pedagógicos y capacitación. | Externo | X | | | X | | | | | | X |

| Interesado | Puesto de trabajo | Funciones que desempeña | Rol en el organismo | Estrategias | Interesado Interno/Externo | Interés | | | Poder de influencia | | | Compromiso | | | |
|------------|--------------------|---------------------------|-----------------------|---|----------------------------|---------|---|---|---------------------|---|---|------------|------------|---------|-------|
| | | | | | | A | M | B | A | M | B | Desconoce | Se resiste | Neutral | Apoya |
| 7. SENA | Aliado estratégico | Apoyo técnico al proyecto | Proveer apoyo técnico | Solicitar apoyo y su inclusión en cuanto al suministro de información acertada y ayuda en eventos pedagógicos y capacitación. | Externo | X | | | X | | | | | X | |

| Interesado | Puesto de trabajo | Funciones que desempeña | Rol en el organismo | Estrategias | Interesado Interno/Externo | Interés | | | Poder de influencia | | | Compromiso | | | | |
|------------|--------------------|---|---------------------|--|----------------------------|---------|---|---|---------------------|---|---|------------|------------|---------|-------|-------|
| | | | | | | A | M | B | A | M | B | Desconoce | Se resiste | Neutral | Apoya | Líder |
| 8. ASOJAC | Aliado estratégico | Gestionar proyectos para las juntas de acción comunal y velar por el desarrollo comunitario | Veeduría | Apoyar a las JAC en la presentación de proyectos y ayudar a la gestión de recursos. Buscar apoyo para las organizaciones de acción comunal a fin de mejorar la calidad de vida de la comunidad | Externo | X | | | | | X | | | | | |

| Interesado | Puesto de trabajo | Funciones que desempeña | Rol en el organismo | Estrategias | Interesado Interno/Externo | Interés | | | Poder de influencia | | | Compromiso | | | |
|--------------------------|-------------------|--|---------------------|--|----------------------------|---------|---|---|---------------------|---|---|------------|------------|---------|-------|
| | | | | | | A | M | B | A | M | B | Desconoce | Se resiste | Neutral | Apoya |
| 9. Gobernación de Nariño | Patrocinadores | Proveer apoyo técnico, legal, administrativo y técnico | Patrocinio | Realizar convocatorias de proyectos dirigidas a los organismos de acción comunal. Apoyar en procesos de formalización, capacitación y gestión de recursos a través de la secretaria de desarrollo comunitario | Interno | X | | | X | | | | | X | |

| Interesado | Puesto de trabajo | Funciones que desempeña | Rol en el organismo | Estrategias | Interesado Interno/Externo | Interés | | | Poder de influencia | | | Compromiso | | | |
|-----------------------------|-------------------|---|---------------------|--|----------------------------|---------|---|---|---------------------|---|---|------------|------------|---------|-------|
| | | | | | | A | M | B | A | M | B | Desconoce | Se resiste | Neutral | Apoya |
| 10. Ministerio del Interior | Patrocinadores | Proveer apoyo legal, administrativo y técnico | Patrocinio | Realizar convocatorias de proyectos dirigidas a los organismos de acción comunal | Interno | | | X | | X | | | | | X |

| | | | | | | | | |
|-------------------|----------------|--|--|---|---------|---|---|---|
| 11. JAC Chunchala | Patrocinadores | Participar activamente en las actividades que se desarrollen y motivar la participación comunitaria. | Beneficiarios quienes debe participar activamente en las actividades que se desarrollen y motivar la participación comunitaria | Desarrollar proyector en pro de mejorar la calidad de vida de la comunidad. Planificar y desarrollar actividades para la consecución de recursos. Promover encuentros de participación comunitaria. Generar espacios de capacitación para los integrantes de la JAC Chunchala. Buscar alianzas con organizaciones que contribuyan con apoyo a la JAC. | Interno | X | X | X |
| | | Presentar proyectos | motivar la participación comunitaria | actividades para la consecución de recursos. | | | | |

| Interesado | Puesto de trabajo | Funciones que desempeña | Rol en el organismo | Estrategias | Interesado Interno/Externo | Interés | | | Poder de influencia | | | Compromiso | | | |
|--------------------------|-------------------|---|---------------------|---|----------------------------|---------|---|---|---------------------|---|---|------------|------------|---------|-------|
| | | | | | | A | M | B | A | M | B | Desconoce | Se resiste | Neutral | Apoya |
| | | | | Dar cumplimiento a las actividades planteadas en el plan de desarrollo comunal. | | | | | | | | | | | |
| 12. Personería Municipal | Personería | Seguimiento a lo planteado en el alcance del proyecto | veeduría | Involucrar el despacho que dirige en la planeación y ejecución del proyecto por ser la dependencia encargada de vigilar velar por los intereses de la población | Externo | | | X | | X | | | | X | |

Fuente. Elaboración propia

Ciclo PHVA

A continuación, se ha aplicado el ciclo PHVA para desarrollar una serie de pasos fundamentales en el contexto del mejoramiento continuo, un objetivo que la Junta de Acción Comunal (JAC) Chunchala busca alcanzar. Es importante destacar que estos pasos se han diseñado considerando las necesidades específicas de la JAC.

1. Planeación

Reuniones con la directiva y miembros de la JAC periódicamente para definiciones de proyectos a desarrollar y realización de reuniones informativas

Definir el alcance del proyecto

2. Hacer

Implementar las herramientas gerenciales y del PMI

Selección del personal para el desarrollo de los proyectos

Delegación de tareas a los miembros de la JAC de acuerdo al proyecto a desarrollar

Capacitación y evaluación al equipo de trabajo

Desarrollo de formatos de acuerdo al plan de gestión

Seguimiento del cronograma de trabajo

3. Verificación

Seguimiento al cumplimiento de actividades

Realizar auditoria interna para verificar el cumplimiento de actividades

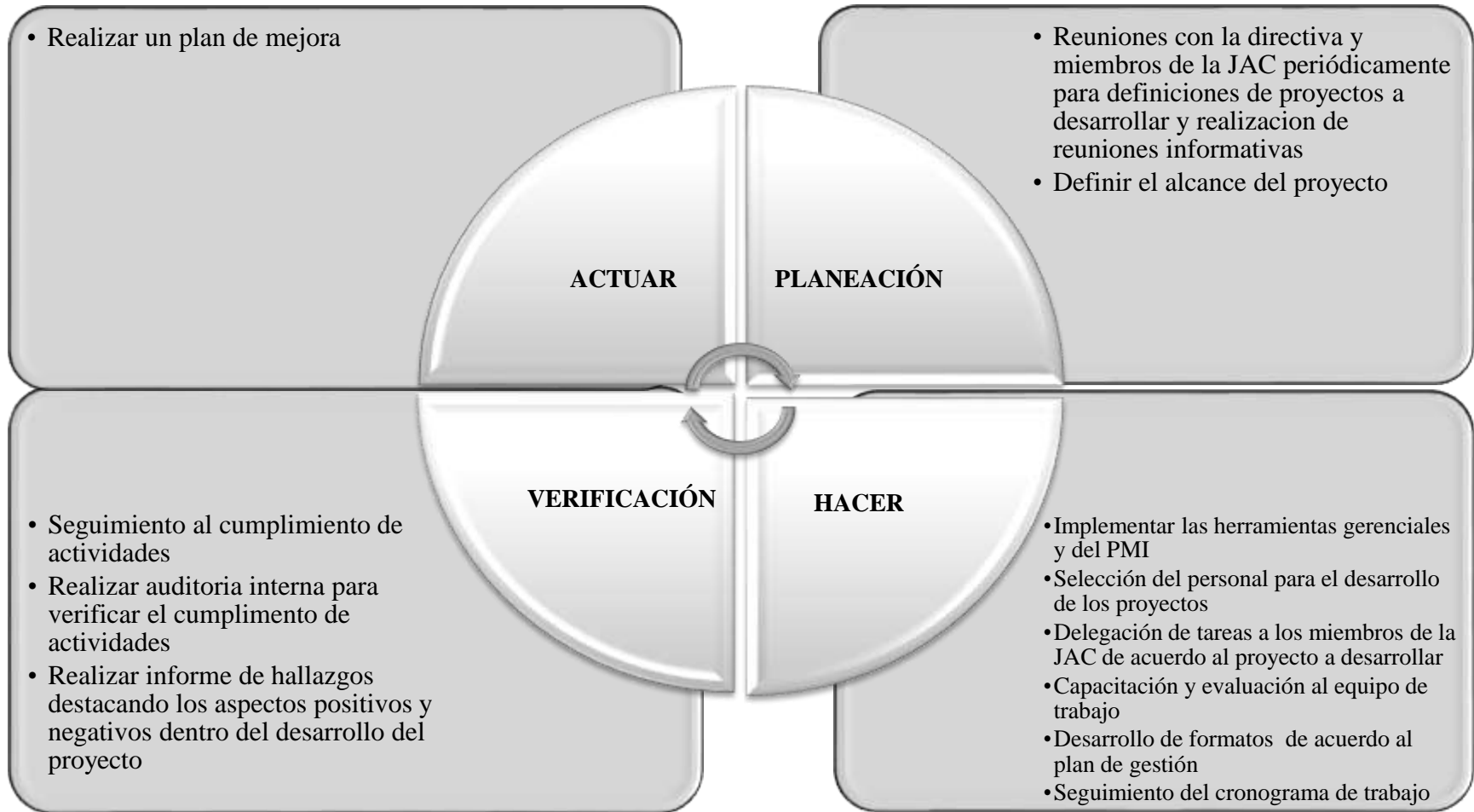
Realizar informe de hallazgos destacando los aspectos positivos y negativos dentro del desarrollo del proyecto

4. Actuar

Realizar un plan de mejora

Figura 19

Ciclo PHVA



Fuente. Elaboración propia

Estructura de Desglose de Riesgos (EDR)

La JAC Chunchala es una organización cívica, social y comunitaria sin ánimo de lucro que busca promover el desarrollo integral y sostenible de la comunidad. Su objetivo principal es lograr esto mediante la participación activa y comprometida de los habitantes locales, a través de procesos comunitarios autónomos que abarcan desde la identificación y formulación hasta la ejecución, administración y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo.

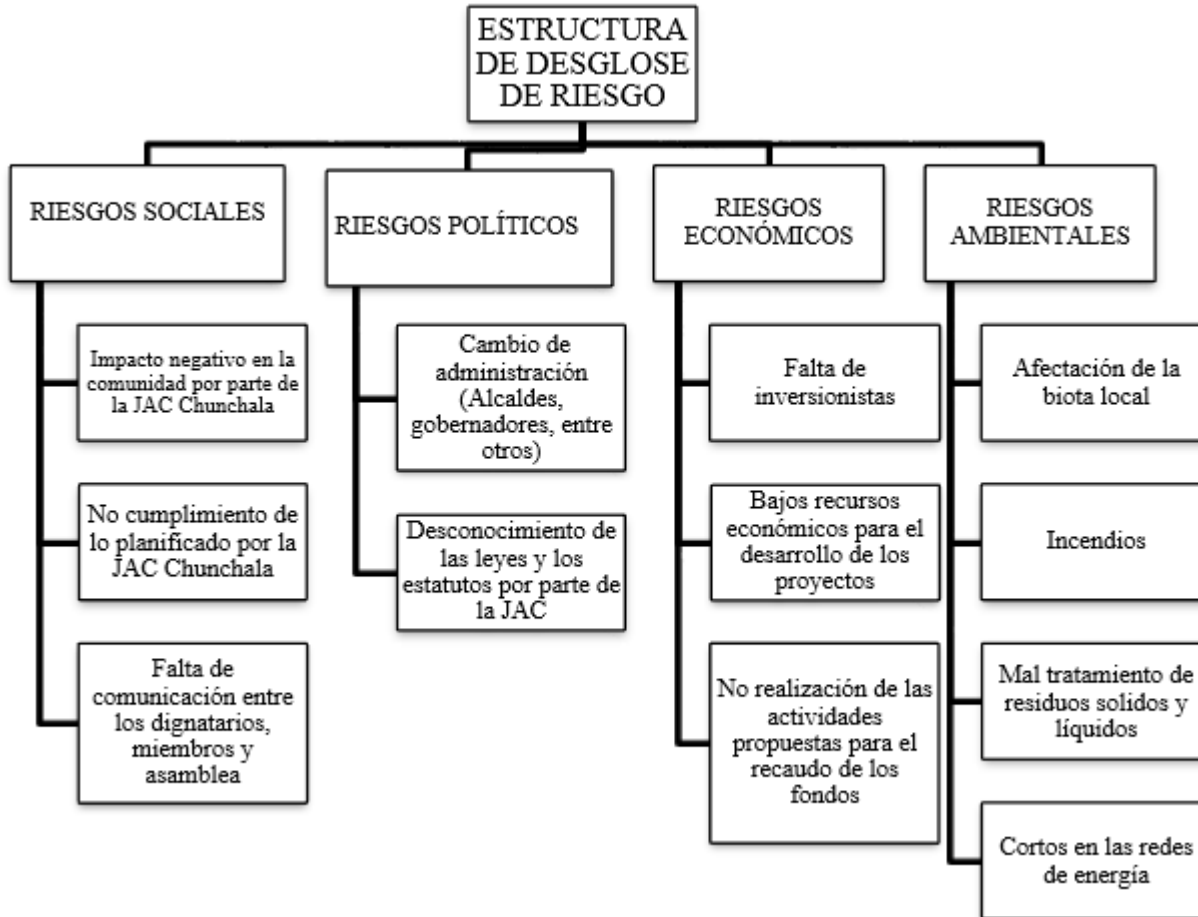
Para alcanzar una gestión efectiva, la JAC implementará una estructura de desglose de Riesgo que detalla cómo cada uno de los proyectos a desarrollar se involucra en la comunidad. Esta estructura, basada en la probabilidad y el impacto de cada proyecto, permite evaluar los riesgos asociados a su implementación dentro de la comunidad. De esta manera, se podrán tomar decisiones y determinar acciones apropiadas para mitigar los riesgos y garantizar el éxito de los proyectos.

El enfoque de la JAC Chunchala es claro: impulsar el bienestar de la comunidad a largo plazo, involucrando a sus miembros en cada etapa del proceso de desarrollo. La estructura de desglose de riesgo es un valioso instrumento que ayuda a comprender los posibles obstáculos y afrontarlos de manera proactiva para asegurar un futuro próspero y sostenible para todos los integrantes de la comunidad.

A continuación, podemos encontrar la estructura de desglose de riesgos de la JAC Chunchala (figura 20).

Figura 20

Estructura desglose de riesgo de la JAC Chunchala



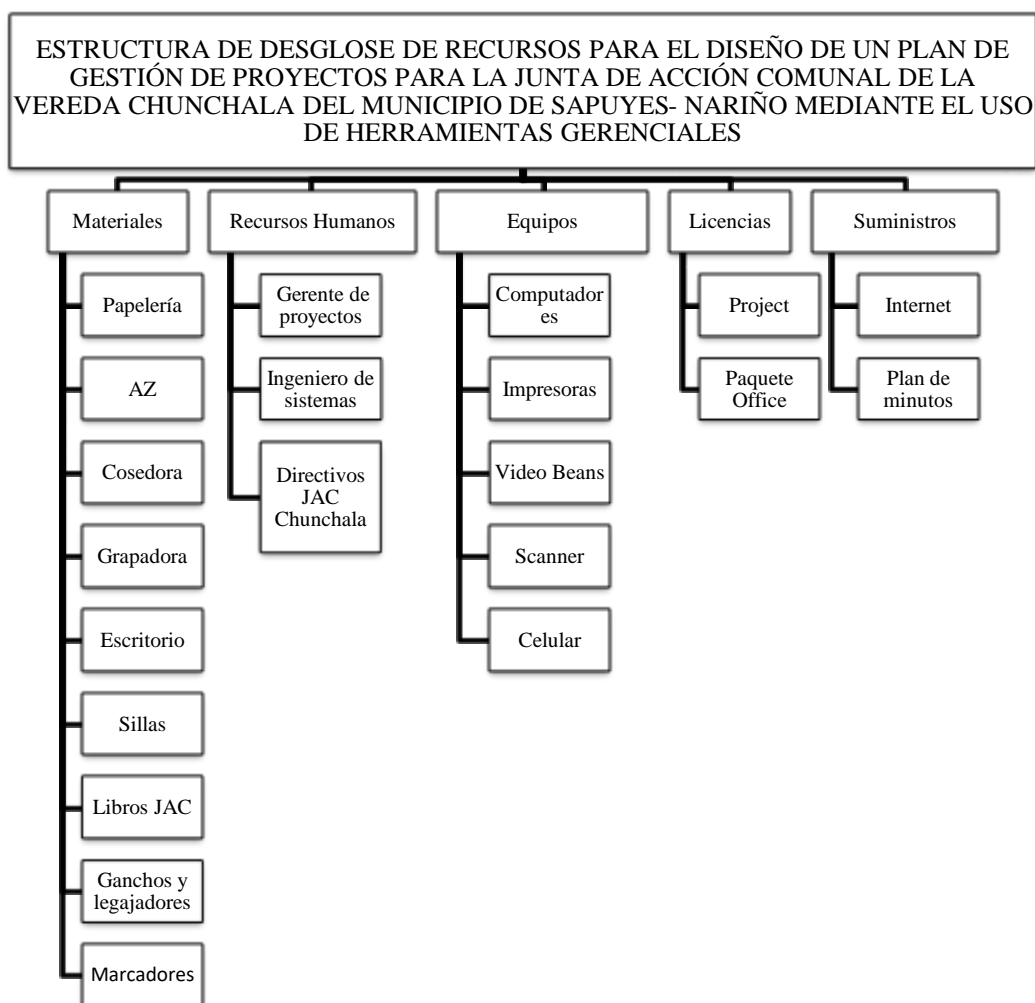
Fuente. Elaboración propia

Estructura de Desglose de Recursos

En la figura 21 se muestra la estructura de desglose de recursos requeridos para el Diseño de un plan de gestión de proyectos para la Junta de Acción Comunal de la vereda Chunchala del municipio de Sapuyes – Nariño mediante el uso de herramientas gerenciales:

Figura 21

Estructura de desglose de recursos



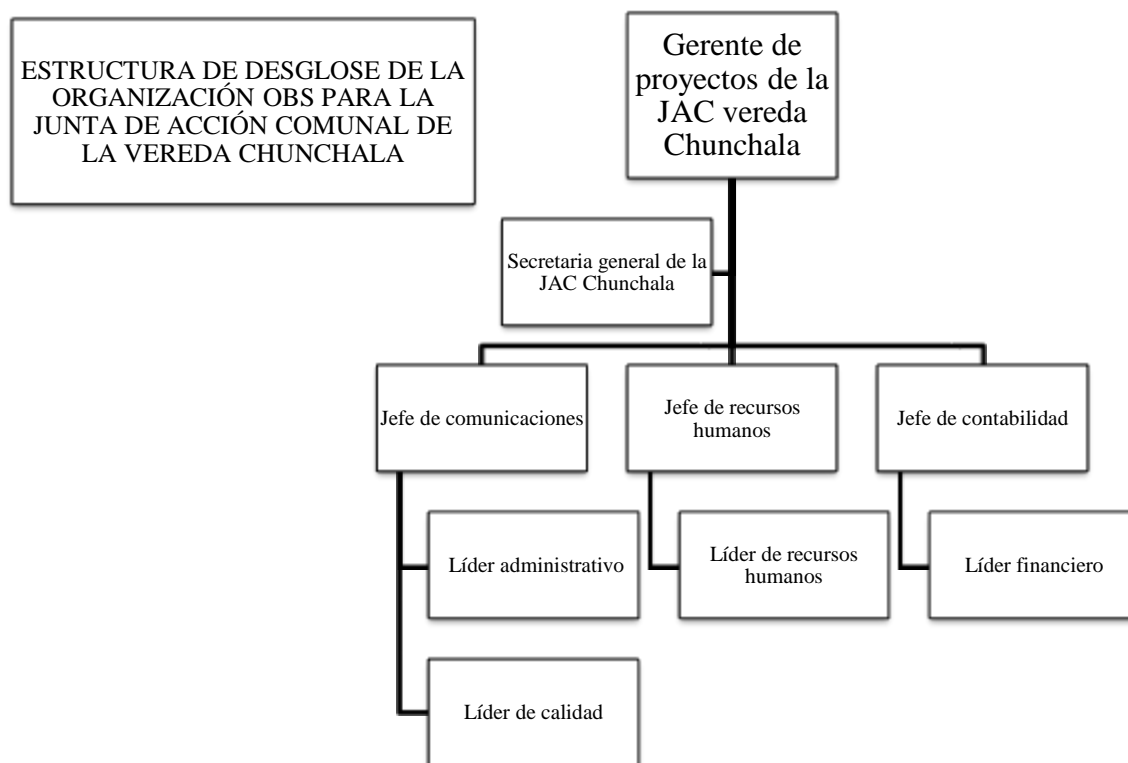
Fuente. Elaboración propia

Estructura de Desglose de Organización

Los proyectos presentados por la JAC Chunchala son desarrollados de manera que cumplan con una estructura organizacional ya establecida, la cual está constituida miembros de la misma JAC, esto permite el desarrollo eficaz de los proyectos presentados. En la figura 22 se muestra la OBS de los proyectos:

Figura 22

OBS JAC Chunchala



Fuente. Elaboración Propia

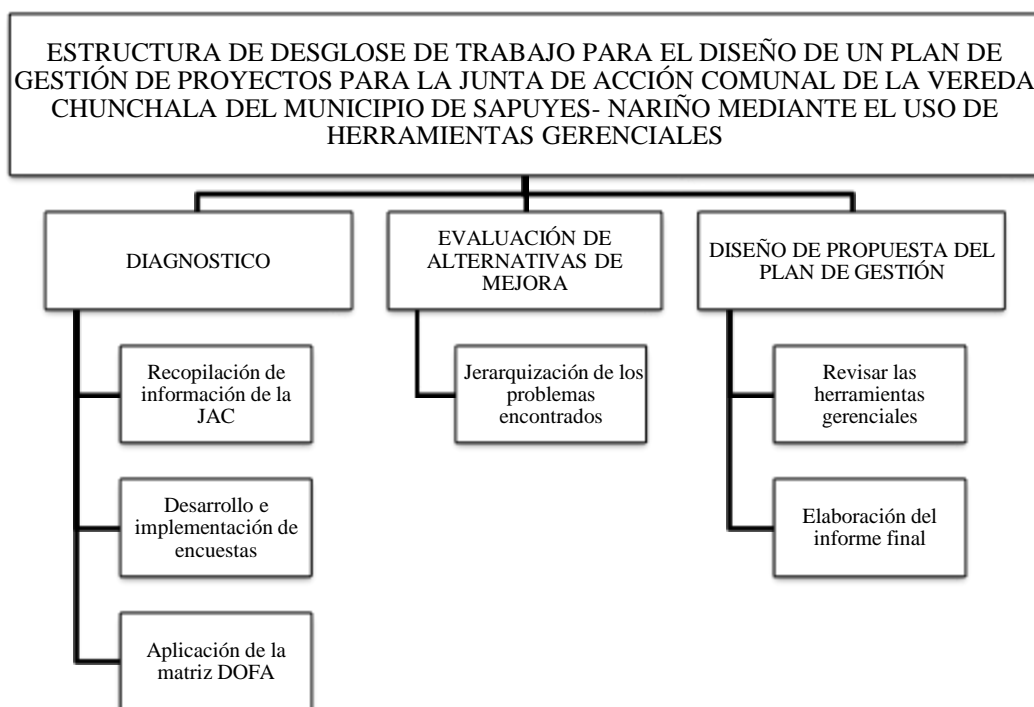
La OBS es usada como estrategia de fácil uso ya que podemos observar en la figura 22, como es la distribución de los roles de cada miembro de la JAC al momento de presentar un proyecto.

Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

En la figura 23 se muestra la estructura de desglose de trabajo requeridos para el diseño de un plan de gestión de proyectos para la Junta de Acción Comunal de la vereda Chunchala del municipio de Sapuyes – Nariño mediante el uso de herramientas gerenciales

Figura 23

Estructura de desglose de trabajo



Fuente. Elaboración Propia

Teniendo en cuenta que este es un documento que define como se va a desarrollar un proyecto, uno de los principales obstáculos que puede surgir para su implementación es que el gerente de proyectos no posea los conocimientos y habilidades necesarias que se requiere para coordinar las tareas y los equipos, asumiendo un rol de liderazgo. Lo anterior considerando que la JAC únicamente posee un profesional que tiene este perfil y que algunos integrantes solo han realizado cursos cortos en gestión de proyectos.

Cabe aclarar que de acuerdo a las debilidades de la JAC Chunchala, es un gran reto el que debe asumir el gerente de proyectos, ya que este debe poner en práctica sus habilidades y conocimientos para que la organización pueda acoger el plan y superar sus dificultades.

Otros obstáculos también son las habilidades de los miembros de la JAC ya que algunos requieren formarse en algunos aspectos para que puedan responder a su trabajo de manera más eficiente. La comunicación es fundamental en la implantación del plan, esta debe ser efectiva y por tanto es necesario trabajar mucho en este aspecto a fin de evitar fallas en la implementación del mismo. Además, pueden surgir problemas dentro del equipo por desacuerdos y/o diferencias teniendo en cuenta que es un proceso nuevo y que por tanto requiere mayor compromiso por parte de la directiva y de los miembros de la JAC Chunchala.

Ahora bien, para superar las barreras en la implementación del plan de gestión de proyectos para la junta de acción comunal, es esencial involucrar activamente a la comunidad desde el principio, organizar reuniones regulares para compartir información detallada sobre el plan y escuchar las preocupaciones de los miembros puede fomentar el apoyo y la comprensión. Además, trabajar en colaboración con líderes respetados dentro de la comunidad puede ayudar a ganar confianza y obtener el respaldo necesario. Es importante ser transparente sobre el proceso, los recursos disponibles y los beneficios que el plan puede traer. La educación y la capacitación continua también son clave para empoderar a los miembros y ayudarles a entender su papel en la implementación del plan. Además, mantener una comunicación abierta y receptiva con los miembros, responder a sus preguntas y preocupaciones de manera oportuna, puede fortalecer el compromiso y superar las posibles resistencias.

Conclusiones

Mediante el anterior trabajo pudimos conocer los problemas encontrados en el desarrollo de los proyectos en la junta de acción comunal (JAC) en la vereda Chunchala, los cuales se ha venido presentando durante hace varios años, es por ello que se puede concluir lo siguiente:

La implementación de un plan de gestión respaldado por herramientas gerenciales adecuadas es primordial para asegurar el éxito en la ejecución de proyectos en la junta de acción comunal. Este enfoque estructurado y estratégico permite una mejor organización, asignación de recursos y seguimiento de actividades a corto, mediano y largo plazo.

El uso de las herramientas gerenciales usadas para la planificación y programación de proyectos, análisis de riesgos, gestión del tiempo entre otras gestiones, es de gran importancia y resulta muy beneficioso al momento de afrontar desafíos durante el desarrollo del proyecto, debido a que mediante metodologías específicas y técnicas se pueden mitigar los riesgos que se presenten en el desarrollo del proyecto.

Debido a la baja aprobación de proyectos y las dificultades presentes en la ejecución de los mismos, podemos decir que en gran manera es por la inadecuada planificación y gestión de los proyectos a través de herramientas gerenciales que faciliten el desarrollo, seguimiento y control de los mismos, además que la inadecuada asignación de los recursos a utilizar a futuro en cada proyecto.

Se utilizó una metodología mixta la cual mostro diversos enfoques tanto como cualitativos y cuantitativos, lo cual permitió una comprensión del funcionamiento de los proyectos presentados por JAC de la vereda Chunchala. Así mismo facilito de manera concreta y precisa la identificación de los problemas presentes al momento de la formulación de los proyectos.

Podemos concluir que por medio de la implementación de un plan de gestión fundamentado en herramientas gerenciales y parámetros del PMI, podemos superar los contratiempos al momento de la planificación de los proyectos en la JAC de la vereda Chunchala. Al utilizar herramientas específicas, se logrará una planificación más sólida, una asignación de recursos eficiente y una gestión efectiva de los riesgos y cambios. Esto conducirá a una mayor probabilidad de éxito en la materialización y ciclo de vida de los proyectos, beneficiando así a la comunidad en general.

Observaciones

Basándose en el trabajo anterior, se han identificado observaciones concretas para la Junta de Acción Comunal (JAC) de la vereda Chunchala. A continuación, se presentan algunas recomendaciones adicionales:

Se recomienda implementar un seguimiento, control y ejecución efectivos del plan de gestión elaborado para la JAC de la vereda Chunchala. Esto permitirá mejorar todos los procesos relacionados con la presentación de proyectos. Al establecer una supervisión rigurosa, se garantiza un mejor manejo de los proyectos, lo que resulta en resultados más exitosos y beneficios para la comunidad.

Es aconsejable desarrollar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la JAC de la vereda Chunchala. La creación de una PMO ayudará a estandarizar los procesos de la junta, brindando un marco estructurado para la ejecución de proyectos. Además, se podrán establecer procesos claros y definidos para cada departamento de la JAC, lo que facilitará la asignación de responsabilidades y la coordinación interna.

Para fortalecer la comunicación y participación de la comunidad, se sugiere implementar estrategias de difusión y divulgación. Estas actividades permitirán informar a los residentes de la vereda Chunchala sobre los proyectos y actividades de la JAC, así como fomentar su participación activa en las decisiones y acciones comunitarias.

Se recomienda establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones locales, instituciones gubernamentales y actores clave en la región. Estas alianzas pueden brindar apoyo adicional, recursos y conocimientos especializados que fortalezcan las capacidades de la JAC. Además, se podrán aprovechar oportunidades de colaboración para llevar a cabo proyectos conjuntos y alcanzar objetivos comunes.

Es importante capacitar y brindar apoyo continuo a los miembros de la JAC en áreas como liderazgo, gestión de proyectos, administración financiera y participación ciudadana. Esto ayudará a fortalecer las habilidades y conocimientos de los miembros de la junta, permitiéndoles desempeñar sus roles de manera efectiva y eficiente.

Al implementar estas recomendaciones, la JAC de la vereda Chunchala podrá mejorar su desempeño, fortalecer su capacidad de gestión y maximizar el impacto positivo en la comunidad.

Referencias Bibliográficas

- Acuña, A.P. (2012). La gestión de los Stakeholders: Análisis de los diferentes modelos.
<https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4441>
- Arévalo Canchón, L. M., Cuervo Garzón, V. M., & Méndez Palacio, R. D. (2015). *Diseño de un modelo de gerencia de proyectos comunitarios para la asociación de juntas de acción comunal de la localidad de Fontibón-Asojuntas Fontibón* (Bachelor's thesis, Universidad Piloto de Colombia). <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/4380>
- Arévalo, A.U., & Requena, R. (2013). Consideraciones del enfoque stakeholder. *Punto de vista*, 4(7). <https://journal.poligran.edu.co/index.php/puntodevista/article/view/442>
- Arias Contreras, M.A., Flórez Zambrano, A.K., Triviño Rojas, N.C., & Paz González, L.B. (2020). *Correlación entre la integración de stakeholders y el desempeño y sostenibilidad de proyectos para el fortalecimiento del sector pecuario en el departamento de la Guajira* (Bachelor's thesis, Universidad EAN).
<https://repository.ean.edu.co/handle/10882/10177>
- Arrieta-Rodríguez, D.A., & Cardona-Arbeláez, D. (2018). Análisis DOFA del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena. *Revista científica anfibios*, 1(2), 28-43.
<http://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/25>
- Arzapalo Amaro, P.W. (2020). Implementación del Ciclo PHVA en la mejora del cumplimiento del plan mensual de avances–AES A Raura.
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/7839>
- Asenjo Quispe, G.J., Castillo Castillo, J.A., & Muñoz Velazco, J.C. (2017). Plan de gestión de los procesos alcance, tiempo y costo para el proyecto denominado: “Provisión de servicios

de saneamiento para el distrito de Punta Hermosa”.

<http://repositorio.esumer.edu.co/handle/esumer/1084>

Barato, J. (2015). *El Director de Proyectos a Examen: Guía de estudio en español para la capacitación del Director de Proyectos. Preparación para el Examen PMP/CAPM del PMI según la Guía del PMBOK®*. Ediciones Díaz de Santos.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JiW-](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JiW-DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=que+es+el+pmi+y+el+PMBOK&ots=yyaqzH56E_&sig=FZ75OKaLfkQvQf8JeLMJeA_b4OM#v=onepage&q=que%20es%20el%20pmi%20y%20el%20PMBOK&f=false)

[DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=que+es+el+pmi+y+el+PMBOK&ots=yyaqzH56E_&sig=FZ75OKaLfkQvQf8JeLMJeA_b4OM#v=onepage&q=que%20es%20el%20pmi%20y%20el%20PMBOK&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JiW-DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=que+es+el+pmi+y+el+PMBOK&ots=yyaqzH56E_&sig=FZ75OKaLfkQvQf8JeLMJeA_b4OM#v=onepage&q=que%20es%20el%20pmi%20y%20el%20PMBOK&f=false)

Barragán Dueñas, N.X. (2010). *Guía metodológica para la planificación estratégica en pymes del sector servicios basada en balance scorecard.*

<https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/9315>

Calderon Almeida, E.T. (2021). *Mapeo de stakeholders impactados por EPM en el desarrollo del proyecto hidroeléctrico ituango.* <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/53246>

Camargo, AY. (2019). *Árbol de problema y árbol de objetivo.*

[https://repository.unad.edu.co/handle/10596/26886.](https://repository.unad.edu.co/handle/10596/26886)

Castillo Pineda, L. (2019). *El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realizar el potencial administrativo.* <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/34875>

Ceballos, M., & Martin, G. (2001). *Participación y fortalecimiento Institucional a Nivel Local en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial Javeriano.

<https://books.google.com.co/books?id=6gG6Go0SfdYC&pg=PA88&dq=que+es+una+ju+nta+de+accion+comunal&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj44pWx-b7zAhVQSzABHdPhBVk4ChDrAXoECAoQAQ#v=onepage&q&f=false>

Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. <http://www.degerencia.com/articulos.php>.

Chávarro, O.E. (2012). *Diseño de una propuesta metodológica para el mapeo de grupos de interés, referenciada desde las relaciones de poder-riesgo- experiencia Corabastos Bogotá.*: <http://hdl.handle.net/10654/7228>.

Colombia, Congreso de la republica (2002). Ley 743. Bogotá

https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/36_ley_743_de_2002.pdf

Consejo Nacional de Política Económica y Social (2010). Conpes 3661. Política Nacional para el fortalecimiento de los organismos de acción comunal. Colombia.

<file:///C:/Users/YULI%20PAREDES/Downloads/1096137->

<documento%20conpes%203661%20de%202010.pdf-%20comunales.pdf>

Correa, J. (2006). El Método DOFA. *Trabajo de la especialización en alta gerencia.* Universidad de los Andes de Colombia.

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46792218/MetodoDOFA-with-cover-page->

<v2.pdf?Expires=1635229294&Signature=MVa3fBwHH9EIFJ7D9YbbrWiWAdO2xPjhX>

<RDvw3vbG8E3JHFNzc91UYerYSqgkX3d48rtaLmjBiE0AEBbKm0YBD6ayGPAN2qb>

<EPgPVzZL9w4jEnJt~4~iTFINGjuV~YP-nPH1~yBdt2Vp->

<JZ2fToNPIo7SiU6vukJYrMj1Jrt7kijFESb0qkorrmDyPjCndjchZM1JEK8v24yu5vHwM>

<MVYt~ILL5HYzXfsxJ2Nm17P~u8wsGQx9jq0113aR1k->

<YOHZCGMAnF6QQBsSY7NWnUQ2Ndy8uxD96hI84L6pOVhiWw8ccS-i9hwIFrj->

KdJyBatn9qKhH-tl~V9Xbh~TvEU5w__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Cortijo, G.I.M., & Mogollón, J.M.H. (2011). Los stakeholders del turismo. *Tourism &*

Management Studies, 1, 894-903. <https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743867081.pdf>

- Deming, W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis.* Díaz de Santos. <https://books.google.com.pe/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Díaz Rendón, C.A., & Carmona González, C.P. (2011). *Diseño de una metodología para la gestión de proyectos de inversión en el ITM, basada en el Project Management Institute–PMI* (Master's thesis, Universidad de Medellín).
<https://repository.udem.edu.co/handle/11407/52>
- DNP (2016). Documento *guía de del módulo de capacitación virtual en Teoría de proyectos.*
- Espina Uribe, S.P., & Graciano Durango, L.G. (2017). Diseñar una metodología para la gestión de proyectos basados en los estándares PMI para los grupos de procesos de inicio y planeación. Aplicadas en empresas del sector comercial.
<http://repositorio.esumer.edu.co/handle/esumer/1084>
- Fernández, G. C. (2006). Análisis de los stakeholders: una reflexión sobre el poder de influencia en la organización. *icade. Revista de la Facultad de Derecho*, (68), 101-122.
<https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/7266>
- Fraile, E.B., & Jiménez, A.M.E. (2018). Responsabilidad Social Corporativa: estudio sobre la identificación y clasificación de los stakeholders. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (17), 90-108.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6432332>
- Frank P. Saladis, & Harold Kerzner. (2011). *Bringing the PMBOK® Guide to Life : A Companion for the Practicing Project Manager.* Wiley. <https://eds-b-ebSCOhost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/detail/detail?vid=10&sid=de08732e-5dc8-41d8-979b-3bb19bcf5377%40pdc-v->

sessmgr01&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=41
0561&db=nlebk

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing:
Boston, MA.

Gómez Suarez, L.E. (2018). *Estructuración metodológica para la gestión de auditoria interna de industrias Haceb SA basada un ciclo PHVA*.

<https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/8151>

Guerrero Moreno, G.A. (2013). *Metodología para la gestión de proyectos bajo los lineamientos del Project Management Institute en una empresa del sector eléctrico. Facultad de Ciencias Económicas*. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/20532>

Henao, J.A., & Castaño, C.E. (2017). *Estrategia para la evaluación, formulación y gestión organizacional de los organismos de acción comunal del municipio de Rionegro, Antioquia*. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/332831>

Junta de Acción Comunal Vereda Chunchala (2016). *Estatutos junta de acción comunal vereda Chunchala, municipio de sapuyes*.

Junta de Acción Comunal Vereda Chunchala (2020). *Plan de Acción Junta de Acción Comunal Vereda Chunchala, municipio de Sapuyes*.

Koontz, H.W.H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. McGrawHill.

Lerma, HD (2009). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Colombia: Ecoe Ediciones (pp.51-80). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69092?page=1>

Manterola, Carlos, Grande, Luis, Otzen, Tamara, García, Nayely, Salazar, Paulina, & Quiroz, Guissela. (2018). *Confiabilidad, precisión o reproducibilidad de las mediciones. Métodos*

- de valoración, utilidad y aplicaciones en la práctica clínica. Revista Chilena de Infectología*, 35(6), 680-688. <https://dx.doi.org/10.4067/S0716-10182018000600680>
- Marín Álvarez, M.A., Rojas Caldelas, F.R., & Fuentes Villantes, M. (2010). El método de análisis DOFA. <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/7942>
- Monsalve Rodríguez, J.S. (s.f.). *Aplicación de la guía PMBOK® 6ed en la planificación de la construcción de viviendas tipo (VIS) en el municipio de Valdivia (Antioquia), con materiales ecológicos WPC*. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23413/1/.Proyecto%20de%20Grado%20-%20Viviendas%20VIScon%20material%20WPC%20-%2028-05-2019.pdf>
- Moreno, G.A.C. (2018). Historia de la Acción Comunal y perspectivas en el pos-conflicto. *Revista Cambios y Permanencias*, 9(2), 597-810. https://www.academia.edu/38830156/Historia_de_la_Acci%C3%B3n_Comunal_y_perspectivas_en_el_pos_conflicto_History_of_Community_Action_and_perspectives_in_the_post_conflict?auto=download
- Muñoz Marín, L.E. (2020). Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa alimentos Napoli SAS. <https://red.uao.edu.co/handle/10614/12758>
- Neret, M., Aclan, C., Díaz, N., & otros, &. (2018). Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos. El Salvador: Certificación Project Management.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International journal of morphology*, 35(1), 227-232.
- P.M.I. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®)* (6 Edición ed.). Pennsylvania: PMI Publications.

- Pedraza, A.Y.B., & Tovar, L.A.R. (2012). Modelos para la identificación de stakeholders y su aplicación a la gestión de los pequeños abastecimientos comunitarios de agua. *Lebret*, (4), 251-273. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5983169>
- Rincon González, C., & Díaz Piraquive, F.N. (2018). Determinación del Impacto de las Oficinas de Gerencia de Proyectos en el Contexto Empresarial Colombiano. <http://dspace.aepro.com/xmlui/handle/123456789/1569>
- Rodríguez, A.M., Monllor, C.L., & Hilliard, I. (2018). Evaluando los stakeholders de la Economía del Bien Común. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (94), 251-283. https://economiadelbiencomun.org/media/2019/01/2018-12-01-CIRIEC_9409_EBC-y-Stakeholders.pdf
- Rodríguez, E. (2020). Evaluación del Proceso Administrativo de los Dirigentes de las Juntas De Acción Comunal de la Provincia De Márquez Del Departamento De Boyacá. *In Crescendo*, 10(3), 451-470. <https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/2190>
- Rodríguez, J.A.H., & Rios, C.E.C. (2017). Estrategia para la evaluación, formulación y gestión organizacional de los organismos de acción comunal del municipio de Rionegro, Antioquia. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (71), 175-211. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/332831>
- Romero, S.M. (2014). Propuesta metodológica para la planificación de proyectos informáticos bajo el estándar pmi. *Revista Politecnica*, 10(18), 57-69. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/376>
- Samboni, A.P., & Blanco, J.G. (2015). Herramientas de gestión de interesados utilizadas en las etapas de planeación y control de proyectos. *Trabajo de grado. Cali: Universidad San*

Buenaventura. <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/f73281f4-9264-4520-8673-7cdc5ff7f316/content>

Sánchez Otero, M. (2012). Diagnóstico estratégico de las Juntas de Acción Comunal.

ECONÓMICAS CUC.

<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1334/4.%20Diagn%20estrat%20de%20las%20JAC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez Otero, M. (2014). Gestión y participación ciudadana: caso juntas de acción comunal.

Equidad y Desarrollo, 1(21), 125-143.

<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1162&context=eq>

Sepúlveda, M.S. (14 de diciembre de 2013). Escuela de Organización industrial. Escuela de

Organización industrial: [https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/12/14/tecnica-o-](https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/12/14/tecnica-o-herramienta-util-en-la-direccion-de-proyectos-foda/)

[herramienta-util-en-la-direccion-de-proyectos-foda/](https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/12/14/tecnica-o-herramienta-util-en-la-direccion-de-proyectos-foda/)

Suárez Vásquez, K., & Zeña Ramos, J.L.R. (2022). El ciclo Deming y la productividad: Una

Revisión Bibliográfica y Futuras Líneas de Investigación. *Qantu Yachay*, 2(1), 63–79.

<https://doi.org/10.54942/qantuyachay.v2i1.21>

Zapata, A. (2016). Ciclo de la calidad PHVA. Universidad Nacional de Colombia.

[https://books.google.com.co/books?id=FgT2DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=El+ciclo+Deming+\(PHVA\)&hl=es-](https://books.google.com.co/books?id=FgT2DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=El+ciclo+Deming+(PHVA)&hl=es-)

[419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=El%20ciclo%20Deming%20\(PHVA\)&f=false](https://books.google.com.co/books?id=FgT2DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=El+ciclo+Deming+(PHVA)&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=El%20ciclo%20Deming%20(PHVA)&f=false)

Apéndices

Apéndice A.

Encuesta diagnóstica a la Junta de Acción Comunal (JAC) de la vereda Chunchala, municipio de Sapuyes

| ENCUESTA DIAGNOSTICO A LA JUNTA DE ACCIÓN COMUNAL(JAC) DE LA VEREDA CHUNCHALA, MUNICIPIO DE SAPUYES | | | | | | |
|--|-----|---------|--------------|---------|------------|-------|
| Encuesta de diagnóstico dirigida a los miembros de la junta de acción comunal del sector Chunchala- Municipio de Sapuyes- Nariño, la información recolectada será utilizada solo con fines académicos y lo relacionado con habeas data para el diseño de un plan de gestión para la JAC Chunchala. Dónde (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A Veces (4) casi siempre (5) Siempre | | | | | | |
| | | Siempre | Casi siempre | A veces | Casi nunca | Nunca |
| ¿La JAC tiene sus estatutos y reglamento interno actualizados? | P1 | | | | | |
| ¿La JAC que usted representa ha participado en convenios solidarios con la Administración Municipal u otras organizaciones? | P2 | | | | | |
| ¿La JAC, se reúne en asamblea general periódicamente? | P3 | | | | | |
| ¿La JAC tiene Plan de desarrollo o plan estratégico (escrito) ? | P4 | | | | | |
| ¿Funcionan los comités (Trabajo, cultura y deporte, ambiente y comision empresarial)? | P5 | | | | | |
| ¿Las tareas para los miembros de la Junta están definidas a corto, mediano y largo plazo? | P6 | | | | | |
| ¿Los miembros de la Junta tienen habilidad para formular proyectos? | P7 | | | | | |
| ¿La Junta tiene presupuesto y recursos financieros para la ejecución de actividades? | P8 | | | | | |
| ¿Existe un sitio de operación o lugar donde funciona la JAC? | P9 | | | | | |
| ¿La Junta de Acción comunal ha presentado proyectos en los dos últimos periodos? | P10 | | | | | |
| ¿Los proyectos han sido aprobados? | P11 | | | | | |
| ¿Han tenido dificultades para la aprobación de proyectos? | P12 | | | | | |
| ¿La información financiera de la JAC es de fácil acceso? | P13 | | | | | |
| ¿Son comunicados los recursos otorgados para la realización de proyectos? | P14 | | | | | |
| ¿Conoce cuáles son los patrocinadores de los proyectos de la JAC? | P15 | | | | | |
| ¿La Junta de acción comunal realiza la planeación de las actividades para la ejecución de un proyecto | P16 | | | | | |
| ¿La JAC identifica las necesidades de la comunidad para estructurar un plan, programa o proyecto? | P17 | | | | | |
| ¿LA JAC realiza actividades para obtener recursos para los proyectos comunales propuestos en un determinado periodo ? | P18 | | | | | |
| ¿La JAC designa responsabilidades a los miembros de la Junta para el desarrollo de los proyectos comunales? | P19 | | | | | |
| ¿La JAC promueve el trabajo en equipo con sus miembros para el desarrollo de las actividades? | P20 | | | | | |
| ¿Se tiene en cuenta a todos los miembros de la JAC al momento de tomar una decisión? | P21 | | | | | |
| ¿La JAC realiza seguimiento a los proyectos que ejecuta? | P22 | | | | | |
| ¿La JAC toma medidas cuando los dignatarios no cumplen con las actividades asignadas dentro de los proyectos? | P23 | | | | | |
| ¿La JAC realiza seguimiento a los recursos financieros y físicos, con los que cuenta actualmente? | P24 | | | | | |
| ¿La JAC establece planes de contingencia para mitigar situaciones negativas o imprevistas que se presenten en un proyecto? | P25 | | | | | |
| ¿La JAC establece procesos para el desarrollo de los proyectos de tal manera que se pueda verificar su cumplimiento? | P26 | | | | | |

Fuente. Elaboración Propia