

## El Liderazgo de mujeres en organizaciones sociales. Análisis en las Juntas de Acción Comunal de Tunja- Colombia



### Cómo citar:

Acosta-González Beicy Viviana; Zambrano-Vargas Sandra Milena; Parada-Camargo Jenny Edith (2021) El Liderazgo de mujeres en organizaciones sociales. Análisis en las Juntas de Acción Comunal de Tunja- Colombia. Revista Encuentros. Vol. 19-02 de julio-dic.

Doi: 10.15665/encuen.v19i02.2544

Beicy Viviana Acosta-González , Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia  
beicy.acosta@uptc.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0001-7003-9419>  
Sandra Milena Zambrano-Vargas , Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia  
sandra.zambrano01@uptc.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0003-3492-6971>  
Jenny Edith Parada-Camargo , Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia  
jenny.parada@uptc.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0002-0015-0346>

Recibido: 14 de octubre de 2020 / Aceptado: 28 de mayo de 2021

### Resumen

El presente artículo expone los resultados de una investigación cualitativa realizada a diez mujeres presidentas de las Juntas de Acción Comunal (JAC) de Tunja, Colombia, con el fin de entender el liderazgo ejercido en su administración. Para ello se utilizó un análisis documental y una entrevista semiestructurada, en la que se estudiaron tres dimensiones: liderazgo, familia y gobierno. Se encontró la existencia de obstáculos desde la sociedad y de las comunidades a las que sirven, así como presiones de la familia, lo cual les dificulta el ejercicio de esta labor y las empuja a no reelegirse en estos cargos.

*Palabras Clave* Liderazgo, mujeres, organizaciones sociales, juntas de acción comunal.

## The Leadership of women in social organizations. Analysis in the Community Action Boards of Tunja- Colombia

### Abstract:

This article presents the results of a qualitative investigation carried out on ten women presidents of the Community Action Boards (JAC) of Tunja, Colombia, in order to understand the leadership exercised in their administration. For this, were used a documentary analysis and a semi-structured interview, in which were studied three dimensions: leadership, family and government. It found the existence of obstacles from society and the communities they serve, as well as pressure from the family, which makes it difficult for them to carry out this work and pushes them not to be reelected in these positions.

*Keywords:* Leadership, women, social organizations, community action boards.

# A liderança das mulheres nas organizações sociais. Análise nos Conselhos de Ação Comunitária de Tunja- Colombia

## Resumo

Este artigo apresenta os resultados de uma investigação qualitativa realizada com dez mulheres presidentes dos Comitês de Ação Comunitária (JAC) de Tunja, Colômbia, a fim de entender a liderança exercida em sua administração. Para isso, foram utilizadas análise documental e entrevista semiestruturada, nas quais foram estudadas três dimensões: liderança, família e governo. Eles descobriram a existência de obstáculos da sociedade e das comunidades a que servem, bem como a pressão da família, o que dificulta a realização desse trabalho e faz com que não sejam reeleitos nessas posições.

*Palavras-Chave:* Liderança, mulheres, organizações sociais, conselhos de ação comunitária

---

## 1. Introducción

La evidencia empírica relacionada con el ejercicio del liderazgo femenino en organizaciones sociales, sigue siendo escasa. Se ha encontrado una relación directa entre la posición de las mujeres como líderes y su inclinación hacia el desarrollo de políticas sociales, debido a que ellas en su papel como cuidadoras, tienden a sentir una mayor afinidad hacia el bienestar general de la población y en especial de los grupos vulnerables. Por lo anterior, sus agendas se orientan primordialmente en crear el mejoramiento de condiciones de vida para otras mujeres, ancianos y niños, en especial, en los sectores de educación y de salud (Barraza, 2019).

Desafortunadamente, debido a la prevalencia de una sociedad patriarcal y del dominio histórico de los varones, para las mujeres ha sido más difícil acceder a cargos de poder, en donde puedan asumir posiciones de liderazgo, no sólo en niveles políticos, en pequeños grupos, tampoco han podido incursionar masivamente. El rol de Presidente de JAC en Colombia ha estado ocupado por hombres, particularmente de mayor edad, revelándose la falta de oportunidades para mujeres y jóvenes (Jaramillo, 2009).

Resulta de gran relevancia, analizar el tema del liderazgo de mujeres en estas organizaciones comunales, puesto que en la actualidad y de acuerdo con las dinámicas cambiantes en las sociedades, las mujeres han venido aumentando su presencia en los ámbitos gubernamentales. La presente investigación tiene como objetivo el análisis conjunto de las variables: mujeres y liderazgo, la familia y el liderazgo, y el apoyo del gobierno local a las juntas de acción comunal, lo que permite una aproximación a la manera como estas ven el mundo desde su papel de dirigentes, en su rol como presidentas de las juntas de acción comunal.

Se puede definir el liderazgo como el conjunto de “habilidades y actitudes que presenta una persona y/o individuo para influenciar en las acciones y pensamientos de otros o de un grupo determinado.” (Obando, Ruíz y Parrales y Haz, 2020, p.56).

Hernández, Tobón y Vázquez (2015) afirman que el concepto de liderazgo tuvo sus inicios en el estudio de las organizaciones con autores como Bass (1985) y Burns ((1978) en los que analizaban el liderazgo transaccional, éste visto como el intercambio de valor entre el líder y sus colaboradores y el transformacional que se desarrolla en el trabajo colectivo para el cumplimiento de los objetivos. Por otra parte, se define el

liderazgo como la gestión del talento humano tanto colectivo como individual en un proceso colaborativo y de conocimiento (Perilla y Gómez, 2017; Saravia, 2014).

Entre tanto, Gutiérrez (2015) habla sobre la existencia de distintos tipos de liderazgo, los cuales se encuentran influenciados por la actitud del líder; éstos son: el liderazgo orientado a las tareas, el liderazgo orientado a las personas, el liderazgo participativo con relaciones de poder democrático o autocrático diferenciado y relacionado entre hombres y mujeres. Es importante aclarar que la cantidad de mujeres o de hombres en un grupo determinado puede variar la relación del estilo de liderazgo con el poder ejercido.

Las habilidades del líder están relacionadas con la inteligencia emocional, puesto que, se interesan por descubrir cuál es la mejor manera de involucrarse con los demás y con esto descubrir las habilidades de sus colaboradores y las características de su personalidad, con el objetivo de llegar a ser más eficiente (Loaiza, Peña y Villacreses, 2018).

Es importante relacionar el liderazgo con otras variables para conocer de qué forma grupos excluidos asumen estos roles en diferentes instancias, en este caso, se habla específicamente de las mujeres y la forma lenta como han ido abriendo algunos espacios. En ese sentido, Coetzee y Moosa (2020) explican las enormes dificultades que tienen que sortear las mujeres para llegar a puestos directivos, enfatizando que mientras no existan reformas reales en los diferentes estados, será sólo un sueño alcanzar la equidad, pues el proceso se da de una forma muy lenta.

Por su parte, Perozo y Paz (2016), afirman que la actuación del líder en los escenarios de trabajo, se ve reflejada en la gestión desde diversos estilos de liderazgo, en donde el género se constituye como una de las características más analizadas dentro de los indicadores empresariales, que evidencia a los hombres liderando los altos niveles jerárquicos en la estructura organizacional, desde el rol de dar órdenes, mientras que las mujeres, en posiciones similares, se caracterizan por su estructura sensible a motivar y a educar a las personas para obtener mejores resultados.

En consecuencia, el liderazgo se establece por la dinámica de los procesos en donde intervienen todas las partes, influenciado por las personas y el trabajo en equipo, el cual debe tener la capacidad de orientar las habilidades hacia el cumplimiento de los resultados, motivando e interviniendo para el desarrollo de las capacidades de los colaboradores (Escandón y Hurtado, 2016). En síntesis, las mujeres y hombres se rigen bajo normas sociales en el ejercicio del liderazgo, pues cada uno regula los comportamientos organizacionales de acuerdo con el contexto en el que se desarrollan, no es necesario ahondar en los discursos en donde se hace diferencia entre el liderazgo femenino y masculino, pues los dos pueden asumir el liderazgo en la construcción social (Moncayo y Zuluaga, 2015).

Abadi, Dirani y Rezaei (2020), afirman que el liderazgo en las mujeres se ve afectado por las condiciones socioculturales impuestas por la sociedad patriarcal, en donde los hombres son considerados como líderes y tomadores de decisiones, mientras que con su contraparte femenina no pasa igual, a ellas es probable que esa cultura las haga más pasivas para asumir roles de liderazgo. Por otro lado, se identifica que las barreras más comunes para que las mujeres gerentes alcancen su máximo potencial de liderazgo, se enfocan en las normas sociales, el patriarcado y las estructuras y políticas organizativas existentes.

### **Organizaciones sociales y Juntas de acción comunal**

Las organizaciones sociales en la historia, han constituido un espacio en donde se visibiliza la injusticia, las exclusiones sociales y otras formas de opresión y discriminación social. Según Torres (2009), “Son espa-

cios de institucionalización de formas de solidaridad social presentes en la cotidianidad popular, son nudos del tejido local popular desde las cuales, los pobladores se conforman como animadores con capacidad de ser reconocidos por otros actores urbanos” (p.70). Así mismo, Torres (2006) afirma que los movimientos sociales contribuyen a fortalecer la asociatividad y a construir un tejido social y cultural propio, creando nuevas subjetividades políticas y democráticas. Además, se constituyen como una herramienta en la construcción de convicciones propias por una sociedad equitativa y para el fortalecimiento del liderazgo con el fin de ganar espacios de participación (Nieto, 2015).

Una forma de organización social, está representada por las Juntas de acción comunal (JAC) en Colombia, las cuales se definen como aquellas instancias por las que las sociedades de barrios y zonas rurales se organizan de forma voluntaria, para incentivar el desarrollo y mejorar la calidad de vida de sus comunidades (Ministerio del interior, 2014). Como lo dice, la ley 743 de 2002 en su Artículo 6°, la acción comunal “es una expresión social organizada, autónoma y solidaria de la sociedad civil, cuyo propósito es promover un desarrollo integral, sostenible y sustentable construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad”. (p.2).

De igual manera, Valencia (2009) afirma que:

La acción comunal ha aportado su trabajo voluntario para construir el 30% de la infraestructura nacional: vías de penetración rural, caminos, manejo de cuencas y acueductos comunales, construcción de capillas, escuelas, casas comunales, plazas de mercado, centros de acopio, centros de salud, construcción de andenes, pavimentación, redes de mercados campesinos y unidades productivas y de servicios, practicando la economía solidaria a través de las Comisiones Empresariales y otras iniciativas comunitarias sobre vivienda (p. 3).

Desafortunadamente, la participación de mujeres y jóvenes en cargos de liderazgo dentro de estas JAC es limitada y los líderes actuales, no cuentan con la formación académica, que les permita aportar al desarrollo de las funciones de las mismas (Estrategia para el fortalecimiento de la acción comunal en Colombia, 2018). En un estudio hecho en el departamento de Boyacá, para la Provincia de Márquez, se encuentra que en estas JAC el 80% de los cargos están ocupados por hombres y solo el 20% restante corresponde a las mujeres (Rodríguez, Ubaque y Díaz 2019).

La intervención de la comunidad en organizaciones sociales está relacionada con la desigualdad de ingresos y en la forma como las personas se perciben a sí mismas y se relacionan con otros en la sociedad. Se encuentra, por ejemplo, que del año 2013 al 2016 había una mayor participación de líderes, sin embargo, se ha visto una disminución en la misma, debido a problemas relacionados con la violencia (Arjona, Cárdenas, Ibáñez, Justino y Arteaga, 2019). Ese nivel de participación es reconocido por el Estado, cuando se afirma que:

La acción comunal ha conseguido constituirse como la organización ciudadana con mayor cobertura geográfica y número de afiliados en Colombia. En la actualidad, según información del Ministerio del Interior, se cuenta con 63.833 JAC registradas al año 2018, conformadas por aproximadamente 6.498.321 afiliados a nivel nacional. Esto indica que más del 13 % de la población colombiana está afiliada a una organización de estas características (Departamento Nacional de Planeación, 2018, p. 11).

## 2. Metodología

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo ya que busca comprender la forma en que las mujeres, presidentes de JAC en el municipio de Tunja, perciben y asumen el liderazgo dentro de sus

comunidades. Se buscó un acercamiento al objeto de estudio a través de una entrevista semiestructurada, la cual se complementa con un análisis documental que da cuenta de algunos estudios referidos a las características de estas organizaciones y el papel de sus líderes. El estudio se llevó a cabo en dos etapas, en la primera se accedió a las bases de datos de la Secretaría de participación y democracia del Departamento de Boyacá para conocer el número de Juntas de acción comunal en la ciudad de Tunja, elegidas para el periodo 2016-2020. Se encontró que hay 26 mujeres presidentas de las JAC, de las cuales diez aceptaron participar en la presente investigación.

En una segunda etapa se realizó la entrevista, la cual consta de ocho preguntas sociodemográficas que describen aspectos como su estado civil, profesión, nivel educativo, número de hijos y 11 preguntas, referidas a tres dimensiones definidas en el estudio (liderazgo, familia y gobierno). Los resultados se analizaron teniendo en cuenta las convergencias y divergencias en las respuestas de las mujeres y los estudios existentes acerca de las JAC.

### **3. Resultados**

#### **3.1 Características de las mujeres líderes**

El departamento de Boyacá para el año 2018 tenía 1.135.698 habitantes aproximadamente, lo que corresponde a un 49.2% de hombres y 50.8% mujeres. Del total de mujeres 93.57% sabe leer y escribir y el 6.43% restante es analfabeta, en lo que corresponde a la jefatura de hogar, la de los hombres sigue siendo mayor con un 62.25% y de mujeres del 37.75% del total de la población boyacense (Dane, 2018).

En lo que respecta a las elecciones de gobernantes locales para el periodo 2020-2023 de los 123 municipios en el departamento de Boyacá, sólo en 11 de ellos se eligió a una mujer como alcaldesa, mostrando un porcentaje muy bajo de participación femenina (Gutiérrez, 2019). En cuanto a la Asamblea de Boyacá y el Concejo Municipal de Tunja se mantiene una diputada, una concejala (Mujeres pierden participación en varios escenarios, 2019) sin embargo el porcentaje no es significativo con respecto a la participación de los hombres en cargos políticos.

Para el departamento de Boyacá, el derecho y vinculación a la política de las mujeres, es reciente y tradicionalmente son los hombres quienes han figurado en cargos políticos. Prevalen roles sociales debido a los lineamientos patriarcales que ubican a las mujeres en la atención de adultos mayores, niños y adolescentes. Se sabe que una vez que las mujeres entran a la política, no solamente se ven sometidas a una fuerte oposición que reciben por razón de una cultura patriarcal dominante, sino que además deben atender sus obligaciones familiares y laborales (Política Pública de mujer y género Departamento de Boyacá 2015-2025). La ley 581 de 2000 en su artículo cuarto favorece la participación de las mujeres en espacios políticos, señalando que mínimo el 30% de los cargos de máximo nivel decisorio que corresponde a entidades de la Rama Judicial, Legislativa y Ejecutiva y órganos del poder público como lo son las altas cortes y otros niveles en la estructura de la Administración Pública como gobernaciones, alcaldías y concejos municipales deben ser ocupados por mujeres, buscando con esto la participación de las mismas en estos estamentos. Uno de los escenarios de participación política de las mujeres se presenta en las Juntas de Acción Comunal, en concordancia de la Ley 743 de 2002, la cual habla de: “promover y facilitar la participación de todos los sectores sociales, en especial de las mujeres y los jóvenes, en los organismos directivos de la acción comunal” (p.4), sin embargo, el número depende de quienes se postulen a las JAC y de cómo son elegidas.

En el caso de la ciudad de Tunja, para el período de 2016-2020 de un total de 383 participantes en las JAC, hay 25 presidentas de barrios y urbanizaciones y una presidenta de una vereda, 10 secretarías, 49 te-

soreras y 34 vicepresidentas para un global de 120 mujeres del total, es decir que el 31% de los integrantes de las JAC corresponde a mujeres y el 69% son hombres para dicho período. En cuanto a su dedicación se encuentra que son profesionales, amas de casa, estudiantes, comerciantes, pensionadas o independientes. En el cargo de tesoreras, lo que se evidencia, es que tienen relación con profesiones afines al área administrativa. Dentro de esas direcciones en las JAC no hay relación con comunidades indígenas, ni mujeres con alguna discapacidad ni con comunidades LGBTI (Alcaldía Municipal de Tunja, 2018).

Para el caso de las diez mujeres que participaron en el estudio, cada una tiene sus particularidades, pero se perciben en su gran mayoría como emprendedoras, con habilidades y capacidades para ayudar a la comunidad, algunas de ellas se desarrollan en escenarios de pobreza y violencia lo que hace más complejo la ejecución de sus actividades en estos cargos. En lo que se refiere a su nivel educativo, seis de ellas son profesionales, tres tienen estudios técnicos y sólo una de ellas cuenta con estudios de secundaria. En cuanto a su dedicación en el momento del estudio tres de ellas estaban dedicadas al hogar, dos eran trabajadoras independientes y las restantes se desempeñaban como empleadas de diferentes instituciones.

### 3.2 Concepción del liderazgo

Según la entrevista realizada a las mujeres del estudio, se evidencia en su discurso la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida en sus comunidades, en la exploración del beneficio general y no particular. Se observa una relación positiva con la comunidad para ejercer su labor, la cual las motiva para obtener los resultados esperados. Lo anterior, lo expresa una de las entrevistadas cuando se le hace la pregunta ¿qué es ser líder? “es la persona que emprende acciones en beneficio de la comunidad, que gestiona, orienta y ayuda otros, que administra los recursos adecuadamente y de manera oportuna, en pro de la comunidad” (Angela, ama de casa). La anterior respuesta corresponde a una presidenta de JAC en estrato socioeconómico bajo, quien además demuestra alto interés por favorecer al adulto mayor, la niñez y la juventud. Corroborando lo anterior Nader y Solano (2007) afirman que el líder se propone una serie de metas y objetivos que van más allá del interés personal, que incluyen además a sus colaboradores en el desarrollo y crecimiento de su organización.

Los hallazgos son diferentes a los encontrados en las líderes de los estratos socioeconómicos más altos, como lo expresa otra de las entrevistadas “ser líder requiere de un conjunto de criterios, porque se tiene que tener conocimiento, no solamente de las necesidades del sector, de la comunidad, sino también de la ley, de las normas del estado, y saber cómo funciona de nuestra cultura” (Alejandra, abogada). En el caso de la entrevistada, como se observa, su enfoque se orienta más al cumplimiento de leyes y normas, que a tratar de llevar mejoras a la comunidad.

En cuanto a la relación del liderazgo de las mujeres en contraste al ejercido por los hombres, Lucía que es ama de casa afirma que: “el hombre y la mujer, tienen las mismas capacidades; con mis compañeros presidentes me la llevo muy bien y tratamos de trabajar en armonía y en equipo” respuesta generalizada en la mayoría de las entrevistadas, ante la misma pregunta. Otra participante va más allá y comenta que: “hace dos periodos, es decir ocho años, que llevamos aquí liderando las mujeres y hemos tenido un cambio notorio porque nosotras las mujeres nos consideramos que tenemos un poco más de visión” (Julieth, docente). Su respuesta va en el mismo sentido de Beltrán, Haro, Bernal y Cueva (2019), quienes afirman que las mujeres y hombres desde niños tienen ciertas habilidades y capacidades que los diferencia, esto por los roles sociales con los que crecen, el hombre en el liderazgo tiende al uso del poder y el control, mientras que la mujer tiende a ser más democrática y participativa (2019).

También se evidencia, en comunidades de estratos socioeconómicos más bajos, la existencia de diferentes problemáticas de orden social, tal como lo comenta Claudia: “yo denuncié que había un punto de drogadicción, yo me arriesgué, así como arriesgué a mis hijos y a mi familia. Ellos nunca llegaron a enterarse, ya que hubiera sido muy grave para mí, porque me hubieran recriminado por servir a la comunidad, en un problema tan grave como ese” (Claudia, trabajadora independiente). También se observa que los líderes de JAC tienen que enfrentar situaciones que ponen en riesgo su integridad, tal como lo afirma Bonilla (2014) en cuanto a los temas de inseguridad en las comunidades “la convergencia de múltiples variables de orden social, económico y urbanístico que no son competencia directa del cuerpo policial pero que operan en detrimento de los niveles de seguridad ciudadana” (p. 147), problemáticas que van relacionadas a la falta de oportunidades educativas y de empleo.

Además, las lideresas también se exponen al generalizado descontento de la comunidad en muchos sentidos, “pues es triste porque a eso se expone uno cuando es líder, a que todo mundo lo critique porque malo si hace, malo si no hace” (Estela, empleada de empresa privada), así mismo otra entrevistada responde “eso siempre no falta la persona que no está conforme” (Susana, Supervisora Educativa).

En sentido general, existe una falta de credibilidad de las personas hacia las instituciones debido a la desconexión entre los planes de los gobiernos de turno y las necesidades reales de cada comunidad, así lo comenta Sánchez “aún existe una gran brecha en las buenas intenciones de los gobiernos y lo que realmente sucede en la práctica. La desigualdad, la pobreza y la exclusión son aspectos que no le permiten al individuo tener plena libertad” (2012b, p.132).

Las barreras que tienen las mujeres para ejercer el liderazgo están condicionadas a sus creencias, no son seguras de sí y de lo que pueden lograr. Lo anterior se evidencia en los estratos socioeconómicos más bajos, además se observa en su discurso, la invocación de Dios como guía para la realización de cada una de sus acciones, mientras que la líder del estrato más alto, siente más seguridad cuando habla de los logros y de cómo estos se hicieron realidad por medio del uso de la ley y de la normatividad. El reto de las mujeres al ejercer el liderazgo es creer en ellas mismas, que con sus capacidades y habilidades pueden cumplir a cabalidad los objetivos que se imponen dentro de las JAC. Lo anterior es ratificado por Coetzee y Moosa (2020), quienes hablan de los múltiples retos que deben asumir las mujeres líderes, como el techo de cristal, las faldas doradas, el acantilado de cristal, entre otros, los cuales pueden llevarlas a no querer repetir en posiciones de liderazgo y a tener que realizar esfuerzos adicionales para demostrar que son competentes en un cargo.

### **3.3 Conciliación entre la vida familiar y el papel como líderes**

Las mujeres en su condición de madres de familia, han desarrollado el liderazgo en la manera en cómo direccionan a sus hijos, en la consecución de sus objetivos personales y en la solución de conflictos. En su mayoría son apoyadas por su familia en la labor que desempeñan como representantes de la acción comunal en sus barrios. Sin embargo, cuando se indaga en sus vidas personales, se observan inquietudes en la decisión entre seguir cumpliendo su labor en la comunidad o con su familia, pues están condicionadas al apoyo de sus esposos e hijos.

Tal como lo explica Susana, Supervisora educativa “mi esposo considera que la labor que hago en la comunidad es de orgullo para ellos, pero que por el tiempo que dedico a esta actividad, estoy descuidando mi vida familiar. No es solo trabajar, son las demás actividades que tiene una mujer, trabajar de ocho a seis de la tarde y luego ayudar con las tareas de los niños, la casa, el aseo, la comida, el rol de esposa, y adicional solucionar los problemas de la comunidad puesto que uno se vuelve como la mamá de los vecinos”.

Esa dedicación de tiempo a los roles laboral y social que desempeñan, las obliga a dejar a sus familias de lado, lo que las lleva a tomar la decisión de no postularse para un siguiente periodo. Sin embargo, prevalece una contradicción, pues la gran mayoría de ellas, afirma tener el respaldo de sus familias para ejercer su presidencia en las comunidades. Corroborando lo anterior, como lo afirma Moncayo y Zuluaga “muchas mujeres deciden sacrificar el tiempo de su carrera profesional, para dedicarse a la crianza de los hijos y el cuidado de la familia” (2015, p.165).

En relación a la pregunta ¿la labor que ejercen es de ejemplo para sus familias?, se observa en el relato de Carmen Sofía, quien es una Conciliadora Familiar “Si, porque imagínate, yo que tengo 7 hijos, para mí es ejemplar que ellos vean mi labor, porque es que uno, no educa solamente con decirle algo, tu educas más y edificas más con el ejemplo. Si tú dices es que a mi mamá le gustaba esto o le gustaba aquello. Una cosa es decir organiza y otra cosa es decir que venga lo hago y venga lo hacemos, porque si tu das el ejemplo ya después le dices hagamos”. Las presidentas de la JAC consideran que es una labor de modelo para los integrantes de la familia en especial para sus hijos. Corroborando lo anterior Escobari (2017) manifiesta que existe relación entre la familia y el liderazgo, pues ésta es la que induce patrones de conducta en la niñez y en la vida adulta, los padres son los que inculcan modelos de vida a seguir que se constituyen en autonomía y en características propias de cada uno de los integrantes de la familia, “un líder debe dar ejemplo y ser el primero en exigirse a sí mismo lo que espera de los demás” (Escobari, 2017, p.63).

No se encuentra diferencia en ninguna de las entrevistadas a la pregunta en mención, puesto que todas afirman en sus relatos, la importancia de dar ejemplo a sus hijos, en especial cuando se trata de ayudar a la comunidad.

La principal barrera que las mujeres tienen, es encontrar el equilibrio entre su vida familiar y laboral pues, aunque manifiesten que sus familias las apoyan, algunas de ellas en sus argumentos muestran culpabilidad por no dedicar más tiempo a su familia, puesto que son obligadas a elegir entre un rol u otro, es decir la permanencia de ellas en estos cargos está condicionada por la labor de madres y esposas. El reto evidentemente es cambiar el estereotipo que tienen las mujeres de sí mismas; que se abran caminos para ganar espacios de representación sin dejar de lado las labores o responsabilidades del hogar (Política Pública de mujer y género departamento de Boyacá 2015-2025, 2015).

### **3.4 El Apoyo del Gobierno Local a las Juntas de Acción Comunal**

Es común encontrar descontento de la mayoría de las entrevistadas en lo que respecta al apoyo que tienen del gobierno municipal, se evidencian expresiones generalizadas como “la gente que tenía vínculo con la administración a ellos se les hizo obras” (Susana, Supervisora educativa), o la de Claudia, trabajadora independiente “pésimo, en esta administración que pasó, para muchos barrios no hubo apoyo, aunque yo creo que sí para unos cinco barrios que se hicieron obras, para el resto nada”, aunque hay otras opiniones contrarias, “todos los gobiernos son buenos lo que pasa es que a veces la misma comunidad no participa y nuestra constitución nos da muchas herramientas para intervenir, de participación ciudadana y de todas esas cosas de muchas acciones constitucionales” (Alejandra, abogada).

Las mujeres líderes esperan de sus gobiernos el involucramiento real con las comunidades como lo expresa una de las entrevistadas “el gobierno municipal debería tener más voluntad política, se debería involucrar más con las comunidades, hacer unas reuniones por sectores, buscar cuáles son sus principales necesidades, cuáles son sus prioridades escuchar a la gente” (Lucía, ama de casa). También se observa descontento frente a la actuación de sus líderes, “que espera uno de estas administraciones, que vengan,



como vienen a recorrer el barrio cuando van a pedir los votos, que recorran también por el barrio cuando están de alcaldes” (Claudia, trabajadora independiente).

En Colombia es necesario tener mayor participación ciudadana junto con los diferentes actores (universidad, empresa, gobierno) y sectores sociales, “a fin de dinamizar a las JAC y que así se logre la modernización de estas organizaciones, que son el puente de interlocución ante el Gobierno nacional, departamental y municipal” (Sánchez, 2012<sup>a</sup>, p.78).

Las juntas de acción comunal tienen un reto importante frente al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades a las que representa, como son la gestión y el logro de las metas en pro de la transformación de la sociedad. Se necesita hacer gestión mucho más acertada pues el desconocimiento hace que no se lleven con éxito los logros esperados en un proceso de cuatro años, que es el periodo que dura el rol que desempeñan como presidentes, elegidos por voto democrático los integrantes de los barrios o veredas.

El objetivo es la intermediación entre la comunidad y el Estado, en el cumplimiento de los planes de desarrollo y los presupuestos participativos desde las Juntas de acción comunal, las cuales deben ser dinámicas y sus representantes deben tener vocación de servicio y ciertas habilidades que busquen el bienestar colectivo. La barrera que afecta a las JAC, son los periodos de los gobiernos pues, aunque duran cuatro años, esto no es tiempo suficiente para dar continuidad a los proyectos, puesto que cada gobernante viene con objetivos distintos y hace que los procesos sean de difícil consecución y cumplimiento.

Ante esto se concluye que es necesario vincular en mayor medida a las féminas en las Políticas Públicas que plantean una serie de normatividad en favor del beneficio de otros grupos como son las mujeres campesinas, afrodescendientes, jóvenes y adultas mayores, en la búsqueda de igualdad de oportunidades (Políticas Públicas para la igualdad de oportunidades para las mujeres en entidades territoriales, 2018).

## **4. Conclusiones**

Las mujeres en la actualidad han asumido roles que fortalecen la igualdad con los hombres. En el contexto real del grupo en estudio, se encuentra que estas han contribuido a cambiar los estereotipos de género tradicionales en el departamento de Boyacá, pues, se evidencia un cambio en el pensamiento, con respecto a la vida familiar, social, cultural y política, dado en una mayor participación como presidentes de las JAC. Sin embargo, se encontraron convergencias con otros estudios que analizan el liderazgo en mujeres, en donde las presiones familiares y las diferentes barreras que se les presentan son el común denominador, haciendo que no quieran repetir el cargo ni tener otras aspiraciones en posiciones de liderazgo.

Se observa una falta de capacitación y de acompañamiento a los integrantes de las juntas de acción comunal, debido al desconocimiento de las acciones que ofrece el gobierno a estas organizaciones, haciendo que obtengan menos beneficios de los que tienen derecho. Aunque dichas JAC no cuenten con presupuesto propio, si tienen acciones de participación ciudadana a través de proyectos para beneficio de la comunidad. Se resalta la importancia de dichas organizaciones y su impacto en la calidad de vida de las comunidades, lo que debe ser un eje de atención por parte del gobierno, impulsando una mayor participación de las mujeres en los diferentes cargos, con el fin de propiciar mayor equidad en los planes de acción, sin descuidar el valioso punto de vista de las mujeres, como promotoras del desarrollo social. Se puede identificar a partir de la revisión de la literatura, la existencia de pocos estudios sobre el liderazgo de mujeres en Juntas de Acción Comunal, lo que ratifica la gran importancia de reconocer el trabajo de las mujeres como gestoras de cambio en las comunidades. Se resalta la necesidad de realizar investigaciones en esta línea, es preciso conocer, si una de las posibles causas de la limitada presencia de mujeres en

estos puestos de liderazgo, están dadas por las múltiples barreras que se han institucionalizado en nuestra sociedad patriarcal y en los estereotipos de género. De allí la importancia de estudiar el tema del liderazgo con enfoque de género, a la luz de las corrientes de la teoría feminista, en donde más que realizar estudios comparativos, se pueda develar sus expectativas y vivencias personales como integrantes de una comunidad, para lo cual se recomienda el uso del enfoque cualitativo.

En la política pública de mujer y género del departamento de Boyacá 2015-2025, se explica el cambio, en la forma como las mujeres se ven, puesto que se perciben como “líderes y trabajadoras” (p.94). Además, de tener ciertas cualidades como ser creativas, perseverantes y multifacéticas, como producto de las situaciones que tienen que sortear para salir adelante, lo cual es independiente del rol de madres, en donde además se describen como formadoras y cuidadoras. Desafortunadamente, en el imaginario popular, se les sigue catalogando como resignadas, sumisas, conformistas, permisivas, machistas y de baja autoestima, y en menor medida, con un alto desinterés por lo político (Política Pública de mujer y género Departamento de Boyacá 2015-2025, 2015).

El Estado colombiano sigue teniendo una deuda con las mujeres. El sistema patriarcal ha institucionalizado discursos que tanto hombres como mujeres hemos repetido y vivido por años, en donde el hombre ocupa los espacios públicos y las mujeres los privados, alejándolas de aquellas posiciones de liderazgo que le siguen siendo escasas. En palabras de Coetzee y Moosa (2020), a pesar de que las mujeres han venido recuperando algunos espacios, este proceso ha sido muy lento y no está a la altura de las expectativas de una sociedad que reclama el acceso a oportunidades de forma equitativa.

## Referencias

- Abadi, M., Dirani, K. y Rezaei, F. (2020). Women in leadership: a systematic literature review of Middle Eastern women managers' careers from NHRD and institutional theory perspectives. *Human Resource Development International*, DOI: 10.1080/13678868.2020.1840847<sup>a</sup>
- Alcaldía Municipal de Tunja. (2018). Secretaría de participación y democracia del Departamento de Boyacá. Base de datos juntas de acción comunal - Alcaldía Mpal Tunja | Datos Abiertos Colombia. <https://www.datos.gov.co/Organismos-de-Control/BASE-DE-DATOS-JUNTAS-DE-ACCION-COMUNAL-Alcald-a-Mp/hvzg-4ss4>
- Arjona, A., Cárdenas, J., Ibáñez, A., Justino, P. y Arteaga, J. (2019). Desigualdad económica y participación en organizaciones sociales en Colombia. *CEDE Universidad de los Andes*, 30, 1–61.
- Barraza, C. (2019). Women in Command: The Impact of Female Leadership on International Organizations, *Global Society*, 33(4), 541-564. DOI: 10.1080/13600826.2019.164285.
- Bonilla, M. (2014). Vista de Los líderes comunitarios del Área Metropolitana de Bucaramanga y su percepción sobre la seguridad ciudadana. *Reflexión Política*, (31), 144-159.
- Beltrán, L., Haro, J., Bernal, F., Cueva, O. (2019). Impacto del liderazgo de la mujer en la empresa familiar. *Educatateconciencia*, 22(23), 25–39.
- Coetzee, M., y Moosa, M., (2020). Leadership contingencies in the retention of women in higher education. *Journal of Human Resource Management*, 18(0), a1326, <https://bit.ly/3vdrhBz>
- Colombia. (2003). Decreto 2350 de 2003, Por el cual se reglamenta la Ley 743 de 2002. El presidente de la República de Colombia. 20 de agosto de 2003.
- Colombia. (2000). Ley 581 de 2000. Por la cual se reglamenta la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público, de conformidad con los artículos 13, 40 y 43 de la Constitución Nacional y se dictan otras disposiciones. El Congreso de Colombia. 31 de mayo de 2020.

- Colombia. (2018). Orientaciones para la construcción de Políticas Públicas para la igualdad de oportunidades para las mujeres en entidades territoriales. International Republic Institute - IRI - Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer – CPEM Presidencia de la República de Colombia, abril 2018.
- Dane. (2018). Censo nacional de población y vivienda 2018- Colombia. <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#/>
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). Estrategia para el fortalecimiento de la acción comunal en Colombia. <https://bit.ly/3xeweM0>
- Escandón, D. y Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137–145. <https://bit.ly/3cE7gh7>
- Escobari, M. (2017). El lugar que ocupan los hijos en la familia y el liderazgo The place of children in the family and leadership. *RIP: Desafíos Educativos*, 17, 51–82.
- Gutiérrez, O. (2015). Estudios de liderazgo de hombres y mujeres. *Revista Política y Estrategia*, 126, 133–171. <https://bit.ly/3wjKHuO>
- Gutiérrez, H. (2019). Elecciones 2019: Mujeres pierden participación en varios escenarios | RCN Radio. Bogotá: RCN radio. <https://bit.ly/2SsiiiA>
- Hernández, J., Tobón, S., y Vázquez, J. (2015). Estudio del liderazgo socioformativo mediante la cartografía conceptual. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 105-128.
- Jaramillo, O. (2009). El ejercicio del poder en las juntas de acción comunal rurales: el caso del municipio de Sonsón Antioquia. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Loaiza, E., Peña, G., y Villacreses. (2018). Implicancias de la Inteligencia Emocional en los Estilos de Liderazgo. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 2(Especial), 724–733. <https://bit.ly/3gjcWQ8>
- Ministerio del interior. (2014). ABC comunal para la participación. <https://www.boyaca.gov.co/SecParticipacion/images/admlocal/infjuntas/ABC-Accion-Comunal-Cartilla-1.pdf>
- Moncayo, B., y Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento & Gestión*, (39), pp.142-177. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.38.7703>.
- Nader, M., y Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689–698.
- Nieto, M. (2015). La Comunicación, herramienta de construcción de liderazgos en organizaciones sociales de mujeres afrodescendientes del Caribe colombiano. *Revista Encuentros*, 13(1), pp. 37-46. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/re.v13i1.347>
- Obando, M., Ruiz, E., Pinales, M., y Haz, Y. (2020). Estilos de liderazgo aplicados a las pymes. *Pro Ciencias*, 4(30), 55–61. <https://bit.ly/35dBALt>
- Perilla, L., y Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33, 45–50. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Perozo, B. y Paz, A. (2016). Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector asegurador. *Clío América*, 10(19), 8–22. <https://bit.ly/3iHZ4k1>
- Rodríguez, E., Ubaque, P. y Díaz, Y. (2019). Evaluación del proceso administrativo de los dirigentes de las juntas de acción comunal de la provincia de Márquez del departamento de Boyacá. 10(3), 451–470.
- Sánchez, M. (2012a). Diagnóstico estratégico de las Juntas de Acción Comunal. *Económicas CUC*, 33(1), 65–80.
- Sánchez, M. (2012b). Gestión y participación ciudadana: caso juntas de acción comunal. *Equidad & Desarrollo* (21), 125-143.
- Saravia, E. (2014). Caracterización de estilos de liderazgo mediante el análisis de redes sociales. *Journal of Business*, 6(1), 30–42. <https://doi.org/10.21678/jb.2014.65>

- Torres, A. (2006). Organizaciones populares, construcción de identidad y acción política. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 4(2), 167-199.
- Torres, A. (2009). Acción colectiva y subjetividad. Un balance desde los estudios sociales *Revista Folios*, (30), 51-74.
- Valencia, L. (2009). Historia, realidad, pensamiento y perspectivas de la acción comunal. <https://www.alainet.org/es/active/31968>