

**DISEÑO DE UN MODELO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA PARA EL CABILDO INDÍGENA LA CONCEPCIÓN,
MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO**

SONIA VIVIANA ZUÑIGA MEDINA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
SEDE NORTE DEL CAUCA
SANTANDER DE QUILICHAO
2020**

**DISEÑO DE UN MODELO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA PARA EL CABILDO INDÍGENA LA CONCEPCIÓN,
MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO**

SONIA VIVIANA ZUÑIGA MEDINA

Proyecto presentado para optar el Título de Contador Público.

Directora:

**RUBIELA QUINTERO.
Contadora Pública.**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
SEDE NORTE DEL CAUCA
SANTANDER DE QUILICHAO
2020**

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santander de Quilichao, febrero de 2021.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por haber guiado mi camino a realizar mis sueños, a mi madre, por ser mi apoyo incondicional, a mi padre, a pesar de nuestra distancia sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como para mí, a mi esposo Sebastián y a mi pequeño Isaac por ser mi razón de levantarme cada mañana

Sonia Viviana Zúñiga Medina

AGRADECIMIENTOS

A Dios por acompañar siempre mi camino, a Sandra zambrano mejor amiga, por tu apoyo incondicional durante mi carrera, por compartir los buenos y malos momentos y demostrarme que siempre podré contar con ella

Al Mayor Luciano Nene, Eli Baltazar y Aurelio Yonda que me dieron la oportunidad de aprender del conocimiento que les brinda la naturaleza

A los compañeros Emiliano Yonda, Willinton Guetio y Joel Peña por sus valiosos aportes desde el sentir de la comunidad

CONTENIDO

Página.

INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2.1 Descripción del Problema	17
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.5 OBJETIVOS	19
1.5.1 Objetivo General	19
1.5.2 Objetivos Específicos	19
1.6 JUSTIFICACIÓN	19
1.6.1 Teórica	19
1.6.2 Práctica	19
1.6.3 Social	20
1.6.4 Personal	20
1.7 MARCOS DE REFERENCIA	20
1.7.1 Marco Teórico	20
1.7.2 Marco Conceptual	47
1.7.3 Marco Legal	49
1.7.4 Marco Contextual	50
1.8 METODOLOGÍA	55
1.8.1 Tipo de Estudio	55
1.8.2 Método de Investigación	55
1.8.3 Fuentes para la Recolección de Datos	56
1.8.4 Técnicas para la Recolección de la Información	56
1.8.5 Análisis y Organización de la Información	56
1.8.6 Fases de Investigación	57
CAPÍTULO 2. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO QUE SE DISEÑA EN LAS EMPRESAS	58

2.1 CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	59
2.1.1 Características de la Planeación.	59
2.1.2 Características de la Organización.	70
2.1.3 Características de la Dirección.	74
2.1.4 Características del Control.	76
CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, EN LA AUTORIDAD TRADICIONAL, CABILDO INDÍGENA LA CONCEPCIÓN, SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA.	83
3.1 ORGANIZACIÓN DEL CABILDO INDÍGENA LA CONCEPCIÓN INDÍGENA	83
3.2 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, EN CABILDO INDIGENA LA CONCEPCION INDÍGENA LA CONCEPCIÓN	85
3.1.1 Proceso de Planeación.	86
3.1.2 Proceso de Organización.	90
3.1.3 Proceso de Dirección.	92
3.1.4 Proceso de Control.	94
3.2.5 Síntesis del Diagnóstico del Proceso Administrativo.	96
CAPÍTULO 4. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA AUTORIDAD TRADICIONAL LA CONCEPCIÓN, SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA.	99
4.1 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	99
4.1.1 Características de los Procedimientos.	100
4.1.2 Estructura Organizacional del Manual de Procesos y Procedimientos.	103
4.1.3 Símbolos a utilizar para los procesos y procedimientos.	112
4.1.4 Circular de la Dirección Administrativa para la implantación de Procedimientos.	114
4.2 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	115
4.2.1 Proceso y Procedimiento para Selección de Personal.	116
4.2.2 Proceso y Procedimiento para la Nómina.	120
4.2.3 Proceso y Procedimiento de Formulación Presupuestal.	123
4.2.4 Proceso y Procedimiento Ejecución Activa y Pasiva del Presupuesto.	126
4.2.5 Proceso y Procedimiento de Correspondencia Recibida.	129
4.2.6 Proceso y Procedimiento de Caja Menor.	139

4.2.8 Proceso y Procedimiento de Cuentas por Pagar.	145
4.2.9 Proceso y Procedimiento para Estados Financieros: Manejo del Libro Mayor y Balance Diario.	148
4.2.10 Proceso y Procedimiento Atención, Peticiones, Quejas y Reclamos.	153
4.2.11 Proceso y Procedimiento de Contabilidad.	157
4.3.2 METODOLOGÍA DEL SISTEMA DE CONTROL CONTABLE, PARA EL CABILDO INDÍGENA LA CONCEPCIÓN.	163
4.3.2.1 SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE	163
5. CONCLUSIONES	203
6. RECOMENDACIONES	206
BIBLIOGRAFÍA	207

LISTA DE TABLAS

Página.

Tabla 1. Formato de las partes que conforman el Libro Mayor y Balances.	152
Tabla 2. Resultados del diagnóstico, evaluación y seguimiento a la implementación del Modelo de Control Interno Contable	196
Tabla 3. Rangos de Interpretación del Diagnóstico del Sistema de Control Interno.	197

LISTA DE CUADROS

Página.

Cuadro. 1. Modelo de Diseño de Principios Corporativos para la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción.	61
Cuadro. 2. Diseño de la Visión para la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, Municipio de Santander de Quilichao, Cauca.	62
Cuadro. 3. Modelo de Diseño de la Misión, para la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca.	63
Cuadro. 4. Modelo para el Análisis DOFA para la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca.	63
Cuadro. 5. Modelo de Matriz DOFA. Planteamiento de Estrategias para la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca.....	65
Cuadro. 6. Guía de Diseño de Objetivos Estratégicos para la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca.	66
Cuadro. 7. Guía para del Diseño Plan de Acción para la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca.	67
Cuadro. 8. Fórmula para hallar el Indicador de Gestión.	69
Cuadro. 9. Diagnóstico del Proceso de Planeación en la autoridad tradicional Indígena la Concepción, Santander de Quilichao.	89
Cuadro. 10. Diagnóstico del Proceso de Organización en la autoridad tradicional Indígena la Concepción, Santander de Quilichao.	92
Cuadro. 11. Diagnóstico del Proceso de Dirección en la autoridad tradicional Indígena la Concepción, Santander de Quilichao.	93
Cuadro. 12. Diagnóstico del Proceso de Control en la autoridad tradicional Indígena la Concepción, Santander de Quilichao.	95
Cuadro. 13. Síntesis de los resultados del diagnóstico del proceso administrativo realizado en la autoridad tradicional Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca.	96
Cuadro. 14. Modelo de Circular de Dirección General para la expedición e implantación del manual de procedimientos.	115
Cuadro. 15. Proceso y Procedimiento para Selección de Personal.	117
Cuadro. 16. Proceso y Procedimiento para la Nómina.	121
Cuadro. 17. Proceso y Procedimiento para la Formulación Presupuestal.	124
Cuadro. 18. Proceso y Procedimiento para Ejecución Activa y Pasiva del Presupuesto.	127
Cuadro. 19. Proceso y Procedimiento para la Correspondencia Recibida.	130
Cuadro. 20. Formato para el Registro de Correspondencia Recibida.	132
Cuadro. 21. Proceso y Procedimiento para la Correspondencia Enviada.	133
Cuadro. 22. Formato de Correspondencia Enviada.	135

Cuadro. 23. Recomendaciones para el procedimiento de correspondencia Enviada.	136
Cuadro. 24. Proceso y Procedimiento para Ingresos.	137
Cuadro. 25. Recomendaciones para el procedimiento de ingresos.	139
Cuadro. 26. Proceso y Procedimiento para Caja Menor	140
Cuadro. 27. Recomendaciones para el procedimiento de caja menor.	142
Cuadro. 28. Formato para la Relación de Gastos Reembolso de Caja Menor.	143
Cuadro. 29. Reglamento para Caja Menor.	144
Cuadro. 30. Formato de Acta de Entrega de Caja Menor.	145
Cuadro. 31. Proceso y Procedimiento para Cuentas por Pagar	146
Cuadro. 32. Proceso y Procedimiento para Estados Financieros.	149
Cuadro. 33. Proceso y Procedimiento para Atención, Peticiones, Quejas y Reclamos.	154
Cuadro. 34. Proceso y Procedimiento Contable.	158
Cuadro. 35. Pasos para Implementar el Componente Ambiente de Control.	167
Cuadro. 36. Pasos para Implementar el Componente Direccionamiento Estratégico.	168
Cuadro. 37. Pasos para Implementar el Componente Administración de Riesgos.	169
Cuadro. 38. Pasos para implementar el Componente Actividades de Control.	173
Cuadro. 39. Pasos para implementar el Componente Información.	176
Cuadro. 40. Pasos para implementar el Componente Comunicación.	177
Cuadro. 41. Pasos para implementar el Componente Autoevaluación.	181
Cuadro. 42. Pasos para implementar el Componente Evaluación Independiente.	181
Cuadro. 43. Pasos para implementar el Componente Planes de Mejoramiento.	182
Cuadro 44. Formulario Resumen del diagnóstico, evaluación y seguimiento a la implementación del modelo de control interno contable	198
Cuadro. 45. Conceptos orientadores para el adecuado diligenciamiento del formulario.	199

LISTA DE FIGURAS

Página.

Figura 1. Mapa de la zona Norte del Cauca, ubicando diferentes territorios Indígenas.	51
Figura 2. Mapa del Territorio Ancestral la Concepción y Resguardo Indígena.	52
Figura 3. Estructura Organizacional del Cabildo Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao.	53
Figura 4. Fotografía de Habitantes del Resguardo Indígena la Concepción.	54
Figura 5. Modelo de Mapa Estratégico para la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca.	68
Figura 6. Fotografía de la Socialización y Análisis a la autoridad tradicional del organigrama planteado.	72
Figura 7. Organigrama Propuesto de la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca.	73
Figura 8. Propuesta estructura Organizacional Interna. Cabildo Indígena la Concepción. Municipio de Santander de Quilichao, Cauca.	103
Figura 9. Símbolos para los Diagramas de Bloque de Procesos.	114
Figura 10. Flujograma para Selección de Personal.	119
Figura 11. Flujograma del Procedimiento de Nómina	122
Figura 12. Flujograma para Formulación del Presupuesto	125
Figura 13. Flujograma para Ejecución Activa y Pasiva del Presupuesto	128
Figura 14. Flujograma del Procedimiento de Correspondencia Recibida	131
Figura 15. Flujograma del Procedimiento de Correspondencia Enviada	134
Figura 16. Flujograma del Procedimiento de Ingresos.	138
Figura 17. Flujograma de Reembolso de Caja Menor	141
Figura 18. Flujograma de Cuentas por Pagar.	147
Figura 19. Flujograma para Estados Financieros	151
Figura 20. Flujograma para Atención, Peticiones, Quejas y Reclamos	156
Figura 21. Flujograma para el procedimiento de Contabilidad	160
Figura 22. Sistema de Control Interno Contable.	165
Figura 23. Subsistema de Control Estratégico: Componentes y Elementos.	166
Figura 24. Subsistema de Control de Gestión Contable.	172
Figura 25. Subsistema de Evaluación del Control Interno Contable.	180

LISTA DE ANEXOS

Página.

Anexo 1. Cuestionario de preguntas sobre el proceso administrativo, para el neehwe' sx (gobernador) de la autoridad tradicional indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao.	211
Anexo 2. Respuestas a las preguntas del cuestionario sobre el proceso administrativo, para el neehwe' sx (Gobernador) de la Autoridad Tradicional la Concepción, municipio de Santander de Quilichao.	213

INTRODUCCIÓN

Un modelo de procesos y procedimientos se define como el plan de organización de métodos y procedimiento que en forma ordenada adopta una organización para lograr sus objetivos. Todas las organizaciones requieren de un diseño o modelo de proceso y procedimientos, que brinde herramientas adecuadas para la consecución de metas a corto y a largo plazo, la autoridad tradicional la Concepción de Santander de Quilichao, como entidad pública no es ajena a esta necesidad, pero debe contar con un modelo administrativo que se ajuste según los usos y costumbres del pueblo Nasa.

La Autoridad Tradicional la Concepción, es una entidad pública de carácter especial, sin ánimo de lucro, cuya creación fue determinada por la Ley 89 de 1890 de la República de Colombia, es una entidad conformada por comunidades indígenas, organizada democráticamente, quienes poseen la autonomía para controlar y administrar los entes económicos que se encuentren bajo el entorno jurídico del cabildo, administración que se realiza de manera empírica por el representante legal o gobernador encargado y responsable de las acciones del cabildo, quien no cuenta con la suficiente formación académica y experiencia, lo cual se refleja en la no consecución de metas de la entidad, y en algunos momentos ineficiencia en toma decisiones en términos administrativos, generando también pérdidas económicas para el cabildo.

De ello nace la necesidad de diseñar un modelo de procesos y procedimientos del área administrativa, y así la autoridad tradicional la Concepción, desarrolle planes de evaluación y de seguimiento de las actividades realizadas en la entidad, y garantice que las actividades se ajusten a la ley y también respondan a la satisfacción de las necesidades de las comunidades, fortalezca su proceso político, y no solo permita la formulación de objetivos y metas sino su logro.

El desarrollo del presente trabajo en la autoridad tradicional la Concepción, exhortó a la descripción de las características del proceso administrativo que se implementa en las empresas; un diagnóstico del estado actual del Cabildo Indígena la Concepción, los procesos y procedimientos, en torno al manejo administrativo; la elaboración del manual de procesos y procedimientos administrativos, a proponer al Cabildo la Concepción, de Santander de Quilichao, y la propuesta de la metodología a seguir para la implementación de un sistema de control interno contable en la autoridad tradicional la Concepción, Santander de Quilichao.

El diseño de un modelo de procesos y procedimientos del área administrativa para el Cabildo Indígena la Concepción, será una herramienta muy importante, para brindar mejores resultados a la comunidad tradicional, por cuanto permitirá contar con los elementos necesarios para evaluar unos resultados de acuerdo a los objetivos propuestos en la entidad.

CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Este capítulo incorpora los antecedentes de investigación que se acercan al diseño de un modelo de proceso y procedimientos del área administrativa para la autoridad tradicional la Concepción; el planteamiento del problema corresponde en la entidad a la inexperiencia del tema administrativo por parte de la comunidad que labora en la entidad; la justificación por la cual se llevó a cabo el proyecto y que le permitió a la investigadora diferenciar conceptos de administración y proponerle a la autoridad tradicional la Concepción, un modelo de proceso y procedimientos que la conlleva al manejo eficiente; los referentes teóricos, conceptuales, legales y contextuales, que fueron analizados y permitieron ampliar el conocimiento sobre modelos de procesos y procedimientos administrativos; los planteamientos metodológicos, que ratificaron realizar un análisis de la información de acuerdo al tipo de estudio y método de investigación propuestos, y complementar las diferentes etapas de la investigación, con el objetivo de diseñar un modelo de proceso y procedimientos para el área administrativa, en la autoridad tradicional la Concepción, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao.

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La eficiencia en el área administrativa de las empresas en Colombia alberga la ideología de mantener y garantizar la obtención de resultados, las organizaciones indígenas de Colombia no son ajenas a esta necesidad y proyectan mantenerse como una organización de carácter especial política y administrativa, por ello se han realizado algunas investigaciones, con el objetivo de aportar y proponer a la mejora en la eficiencia del cabildo la Concepción.

Existen pocas investigaciones académicas acerca del diseño de un modelo de proceso y procedimientos del área administrativa para cabildos indígenas. La información se encontró a través de internet en libros, revistas, proyectos de universidades de Latinoamérica, que mencionan la importancia del manual de procesos y procedimientos en las diferentes empresas del mercado. La información destacada se relaciona basándose en los siguientes antecedentes de investigación:

El proyecto **“MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA HIERROS S.A.”**.¹ De Orozco Henao, centra su atención en proponer una metodología sobre el diseño de un manual de funciones procesos y procedimientos para la empresa Hierros S.A, teniendo en cuenta que existen organizaciones que nivelan sus procesos y facilitan la comunicación sobre cómo opera, estas, permitiéndole a la empresa a través de las características de la división de trabajo, tener mayor eficiencia en cuanto al rendimiento y a la productividad.

El proyecto de Orozco Henao, aporta al presente trabajo las características de las funciones de los procesos y procedimientos en una organización, información que será tomada en cuenta en el proceso del desarrollo del presente proyecto para el mejoramiento administrativo del cabildo la Concepción de Santander de Quilichao.

El proyecto **“IMPLEMENTACION DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIA DE LAS EMPRESAS C.I MAQUILA DEL PACIFICO S.A”**.² De Micolta González y Palacio Villota, plantea un manual de funciones y perfiles de cargos por competencia de las empresas C.I maquila del pacifico S.A, destacando la importancia de tener una herramienta que le permita garantizar el buen desempeño de los trabajadores, para ello fue necesario tener bien definida la estructura, los estándares y procedimientos de diversas actividades desempeñadas, las cuales están contenidas en el manual de funciones objetivo de del trabajo de Micolta González y Palacio Villota, quienes a su vez, plantean y definen los cargos, especifican los perfiles y competencias que debe tener cada persona que labora en la empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A.

En el trabajo de Micolta Gonzales y Palacio Villota, se identifica la información que se debe tener en cuenta a la hora de elaborar un manual de funciones para una empresa, datos de importancia que se consultaran para diseñar el manual de funciones y procedimientos administrativos en el cabildo la Concepción de Santander de Quilichao.

¹ OROZCO H., Adriana. Manual de Funciones, Procesos y Procedimientos para la Empresa Hierros HB S.A. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. 2008, p, 9. URL: http://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=manual+de+funciones+procesos+y+procedimientos+para+la+empresa+hierros+sdda&btnG=#d=gs_gabs&u%23p%3Dxe9rEFjt9UAJ.

² MICOLTA G., Rolando; PALACIO V., Diana G. Implementación de un Manual de Funciones y Perfiles de Cargo por Competencias de la Empresa C.I. Maquilas Del Pacífico. Universidad del Valle, Sede Pacífico. Buenaventura. 2013, p, 15. URL: <http://www.google.com.co/url?sa=t&source=web&rct=j&url=bibliotecadigital.univalle.edu.co>

El proyecto **“ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y DISEÑO DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS - PROCESOS DE APOYO DE LA EMPRESA JCT EMPRESARIAL S.A.”**³ De Guevara Suárez, esboza un caso práctico en el contexto del mercado de calzado, que muestra la estandarización de los procesos de apoyo por medio del manual de procesos y procedimientos y manuales de descripción de cargos en la planta de la empresa JCT Empresarial S.A., identificando en la organización los perfiles y conocimientos académicos para cada cargo.

Aporta ese proyecto información la forma de diseñar los procesos procedimientos y el manual de cargos en una organización, modelo que sirve como base para elaborar el manual de procesos y procedimientos administrativos para el Cabildo la Concepción, y contribuir a mejorar la ejecución de actividades y el alcance de los objetivos de esta entidad, teniendo en cuenta su carácter especial indígena.

El proyecto **“PROPUESTA PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS, DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE”**.⁴ De Pardo Gómez, permite ser la columna vertebral del sistema de calidad de la Universidad de la Salle; además de ser un instrumento valioso para el cumplimiento de las políticas, la misión, los objetivos, las estrategias y el Plan Institucional de Desarrollo de esta Universidad. Según Pardo Gómez, la ejecución y estandarización de procedimiento hace posible el autocontrol, puesto que en ellos quedan claramente impresas las verificaciones que se deben hacer para cada una de las actividades de la universidad, que son ejecutadas por el personal y quienes son los que deben asumir el rol de liderazgo para mejorar los procesos que llevan a cabo en la Universidad de la Salle.

La información del proyecto de Pardo Gómez sobre la actualización del manual de procesos y procedimientos de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle, bajo la Norma ISO 9000 versión 2000, orienta hacia el logro del objetivo de elaborar un manual de procesos y procedimientos administrativo

³ GUEVARA S., Víctor H. Estandarización de los Procesos, Procedimientos y Diseño del Manual de Descripción de Cargos, Procesos de Apoyo de la Empresa JCT Empresarial S.A. Universidad del Valle, 2014, p, 9. URL:

<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10077/1/CB-0525163.pdf>.

⁴ PARDO G., Hernán D. Propuesta para la actualización del manual de procesos y procedimientos, de la Facultad Administración de Empresas de la Universidad de la Salle. Bogotá. 2006, p, 10. URL: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3913/00781136.pdf;jsessionid=EB0F9C891A08CAAB72392FA48747B553?sequence=1>.

para el Cabildo la Concepción de Santander de Quilichao, para que le aumente la productividad y la eficiencia administrativa.

En todos los proyectos mencionados arriba, se evidencia la importancia que tiene manual de procesos y procedimientos del área administrativa de cualquier empresa, por ende, se puede extraer que para el Cabildo Indígena la Concepción, el manual de procesos y procedimientos de su área administrativa, le garantizará el control y la productividad, y al mismo tiempo un buen manejo de los recursos económicos.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Descripción del Problema. Los cabildos indígenas del Norte del Cauca son entes de carácter especial, integrados por miembros de comunidades indígenas. El cabildo indígena representa legalmente a las comunidades indígenas, ejerce autoridad, y realiza actividades conforme usos y costumbres. A pesar de los esfuerzos el Cabildo la Concepción, presenta dificultades en el manejo de la información, la ruta de trabajo y funciones específicas que debe realizar cada uno de los dinamizadores comunitarios, debido a que carece de un modelo de procesos y procedimientos en el área administrativa, una estructura organizacional y objetivos organizacionales, asumiendo la naturaleza del ente

Actualmente los cabildos ejecutan recursos que ingresan de diferentes entidades que brindan apoyo, entre las cuales se pueden destacar a nivel nacional, el Estado, a nivel internacional las ONG, y a nivel local, recursos propios, pero sin un sistema administrativo de perfiles, que le permita cualificar la utilización de los diferentes recursos, factor que ha impactado negativamente la formulación y ejecución de los planes operativos y las debilidades en la adopción de técnicas orientadas a unificar criterios.

Derivado de ello, el Cabildo la Concepción, como entidad de categoría indígena, tiene en el momento debilidades administrativas en cuanto a la asignación de funciones del personal y unidades de mando, que dificulta el logro de objetivos, La mayor problemática, es el desconocimiento del tema administrativo por parte de la comunidad que labora en el Cabildo Indígena la Concepción.

Se plantea entonces como punto de partida, el diseño del Organigrama y objetivos organizacionales, elementos que permitirán establecer el orden jerárquico en la estructura de un gobierno propio. Además, la estructura de un manual de funciones procesos y procedimientos, que se ajuste a las necesidades de la organización,

permita establecer y señalar las funciones de cada uno de los diferentes cargos, con el fin de facilitar el logro de objetivos del Cabildo la Concepción, que están encaminados al cumplimiento de los mandatos unidad y cultura.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un modelo de procesos y procedimientos del área administrativa, para el Cabildo la Concepción del municipio de Santander de Quilichao?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las características del proceso administrativo en las empresas?

¿Cuál es el estado actual del manejo administrativo en torno a los procesos y procedimientos, del Cabildo la Concepción de Santander de Quilichao?

¿Cómo elaborar el manual de procesos y procedimientos administrativo para el Cabildo la Concepción, de Santander de Quilichao?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General Diseñar un modelo de procesos y procedimientos del área administrativa, para el Cabildo la Concepción, del municipio de Santander de Quilichao, Cauca.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Describir las características del proceso administrativo en las empresas.
- Diagnosticar el estado actual del manejo administrativo en torno a los procesos y procedimientos, del Cabildo la Concepción, Santander de Quilichao, Cauca.
- Elaborar un manual de procesos y procedimientos administrativo para la autoridad tradicional la Concepción, Santander de Quilichao, Cauca.

1.6 JUSTIFICACIÓN

1.6.1 Teórica. La investigación planteada, busca mediante la aplicación de la teoría y conceptos básicos de la administración, aportar en encontrar explicaciones a situaciones internas (debilidad en el manejo administrativo) en el Cabildo la Concepción, Santander de Quilichao. Lo anterior permitirá a la investigadora

diferenciar conceptos de la administración en la realidad de la entidad, para proponerle un modelo de proceso y procedimientos que le identifique de manera precisa la efectividad en el manejo de los recursos disponibles para la satisfacción de las necesidades de las comunidades indígenas que pertenecen a la entidad.

1.6.2 Práctica. Según los objetivos de la investigación (diagnosticar el estado actual del manejo administrativo en torno a los procesos y procedimientos, del Cabildo la Concepción, Santander de Quilichao, Cauca), su resultado permite brindar soluciones concretas a las dificultades en el manejo de la información, la ruta de trabajo y las funciones específicas que debe realizar cada uno de los trabajadores comunitarios que incide en los resultados de la entidad, con la implementación del modelo de procesos y procedimientos, podrá dar un mejor resultado en cuanto a planeación, control y gestión, para que satisfacer las necesidades de la comunidad y mantener el Cabildo como empresa comunitaria.

1.6.3 Social. El adquirir conocimiento es básico para la sociedad actual, para mantenerse en un mundo cada vez más globalizado, por ello es fundamental que todo proyecto que sea realizado para organizar administrativamente una empresa independiente de su naturaleza, implica la realización de un organigrama con su manual de funciones, en la etapa de inicio que facilite la ejecución de actividades y el alcance de los objetivos de la empresa, información que se podrá encontrar en este proyecto, que contiene el diseño de un modelo de proceso y procedimientos del área administrativa para el Cabildo Indígena la Concepción.

1.6.4 Personal. El resultado de este trabajo práctico es importante para la Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca, Santander de Quilichao, pues refleja que la institución responde a las necesidades de la comunidad formando estudiantes que están en capacidad de aportar a sus comunidades soluciones a sus problemáticas que no las hacen ser eficientes ni satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes internos y externos. También porque, he sido parte de la autoridad indígena del cabildo la Concepción, y me interés es realizar el cambio administrativo, el cual me respaldan la autoridad del cabildo, quienes han participado en el desarrollo de este trabajo de grado.

1.7 MARCOS DE REFERENCIA

1.7.1 Marco Teórico. Las teorías consultadas y descritas en este marco teórico, amplían el conocimiento sobre los modelos de procesos y procedimientos en el área administrativa de cualquier tipo de empresa. Mediante la propuesta de un modelo

de procesos y procedimientos del área administrativa para el Cabildo la Concepción, se contribuye a que la dirección de esta entidad, realice las actividades de forma planeada, optimice recursos disponibles, garantice la consecución de los objetivos diseñados, y coordine los recursos humanos y materiales, en beneficio de las comunidades indígenas que atiende.

El modelo de procesos y procedimientos del área administrativa, conlleva a explicar el tema de la teoría de sistemas, puesto que el Cabildo Indígena la Concepción como entidad, es un sistema abierto que emplea la acción de administrar eficientemente los recursos materiales, financieros y el talento humano, en pro del bienestar comunitario indígena del Resguardo de Concepción, municipio de Santander de Quilichao.

La Teoría de Sistemas. Chiavenato, la relaciona con la definición y estructura de lo abstracto o empírico, como un todo compuesto de partes (subpartes) que se correlacionan entre sí, de manera lógica y ordenada entre sí, puntualizando a la empresa como “un sistema abierto” que se caracteriza por su entropía, sinergia e interdependencia de subsistemas, y lograr un propósito común, introduciendo y aplicando el concepto al ejercicio de la administración.⁵

La organización como sistema abierto, es una estructura creada por un objeto productivo que por supervivencia se relaciona e interactúa de manera dinámica con su entorno de manera cíclica, retroalimentándose para evolucionar, modificar y sostenerse.⁶

Se cataloga a la organización como un sistema abierto debido a que en su esencia, es un conjunto de partes (áreas) que se relacionan y son interdependientes entre sí, y forman una parte ordenada del todo (empresa) orientando al objetivo en común (lucro), manteniendo una relación con el ambiente externo retroalimentándose, fortaleciendo el ejercicio, generando crecimiento y complejidad, a media que la empresa se expande.⁷

El Cabildo Indígena la Concepción, es un sistema abierto, es una estructura creada especialmente para prestar un servicio no lucrativo, de beneficio a todas las comunidades indígenas que atiende, y para poder mantenerse, tendrá que

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Editorial Mac Graw Hill, 1995, p, 723.

⁶ *Ibíd.*, p, 52.

⁷ *Ibíd.*, p, 737.

interactuar dinámicamente con su entorno externo, retroalimentándose de éste, para desarrollarse, diferenciarse y sostenerse con su nuevo proyecto de vida.

Otro autor que define la teoría de sistemas, es Tamayo Álzate, quien la atañe a una serie de definiciones, de suposiciones y proposiciones, relacionadas entre sí, por medio de las cuales se aprecian todos los fenómenos y los objetos reales como una jerarquía integral de grupos formados por materia y energía, estos grupos son los sistemas.⁸

El sistema más que una teoría, es una concepción estructurada o metodología que tiene como propósito estudiar el sistema como un todo, de forma íntegra, tomando como base componentes y analizando relaciones e interrelaciones existentes entre estos y mediante la aplicación de estrategias científicas, conduce al entendimiento globalizante y generalizado del sistema.⁹

La teoría general de sistemas, Boulding, la centra en la búsqueda de los objetivos totales en oposición a resultados parciales de la organización, es una metodología que aborda el problema como un todo, tomando en cuenta todos sus componentes y parámetros a la vez, evitando caer en error el verse influenciada por elementos distractores.¹⁰

Es organizada y requiere aplicación de recursos de orden económico, humanos, técnicos, e información que conlleven a una óptima organización de los mismos, de tal forma, que el sistema completo represente un adecuado ensamble y logre el objetivo planteado.¹¹

Para Boulding, la teoría general de sistemas, es pragmática, creativa, crítica, optimizable, e interdisciplinaria.¹²

⁸ TAMAYO A., Alonso. Teoría General de Sistemas. Universidad Nacional de Colombia, 1999, p, 84. Disponible en: <http://bdigital.unal.edu.co/57900/1/teoriageneraldesistemas.pdf>.

⁹ TAMAYO A., Alonso. Teoría General de Sistemas. Universidad Nacional de Colombia, 1999, p, 84. Disponible en: <http://bdigital.unal.edu.co/57900/1/teoriageneraldesistemas.pdf>.

¹⁰ BOULDING, Keneth. Teoría General de Sistemas: El Esqueleto de la Ciencia, Ciencias de la gestión. 1956, p, 2., citado en TAMAYO ALZATE, Alonso. Teoría General de Sistemas. Universidad Nacional de Colombia, 1999, p, 84. Disponible en: <http://bdigital.unal.edu.co/57900/1/teoriageneraldesistemas.pdf>.

¹¹ *Ibíd.*, p, 2,

¹² *Ibíd.*, p, 2.

Pragmática, debido a que induce a la acción, a satisfacer necesidades reales por medio de una adecuada toma de decisiones en el momento apropiado, como mecanismo para conjurar una problemática.¹³ Creativa, luego centra esfuerzos para el logro de los objetivos y de las metas, antes de dedicarse a implementar los métodos.¹⁴

Crítica, puesto que revisa continuamente los objetivos del sistema y los redefine en caso de que se presenten desviaciones, los datos relevantes se deben diferenciar de los datos no relevantes.¹⁵ Optimizable, por buscar una mejor solución a la problemática en estudio, a través, del conocimiento que existe entre todos sus componentes y posibles interrelaciones.¹⁶ Interdisciplinaria, buscando un grupo capaz de manejar la metodología de sistemas que esté integrado por profesionales de diferentes áreas del conocimiento, física química, matemáticas, ingeniería, psicología, sociología, administrativa, economía, entre otros”.¹⁷

La teoría general de sistemas, Bertoglio, la interpreta como un corredor horizontal que pasa a través de todos los diferentes campos del saber humano, para explicar y predecir la conducta de la realidad.¹⁸

Por ejemplo al hablar del todo y de sus partes, se hace referencia al principio de la sinergia, que es aplicable a cualquier sistema natural o artificial, los sistemas en que se puede dividir la realidad son semejantes en algunos aspectos, pero también son diferentes; pueden ser agrupados en distintos lotes, pero una característica importante surge de inmediato, es que esta división puede ser ordenada en forma vertical, es decir, que existe una jerarquía entre los diferentes lotes de sistemas. Lo más significativo de esta jerarquía es que los sistemas “inferiores” se encuentran contenidos en los sistemas “superiores”, tal es el principio de la recursividad.¹⁹

¹³ *Ibíd.*, p. 2.

¹⁴ *Ibíd.*, p. 2.

¹⁵ *Ibíd.*, p. 2.

¹⁶ *Ibíd.*, p. 2.

¹⁷ BOULDING, Keneth. *Teoría General de Sistemas: El Esqueleto de la Ciencia, Ciencias de la gestión*. 1956, p. 2., citado en TAMAYO ALZATE, Alonso. *Teoría General de Sistemas*. Universidad Nacional de Colombia, 1999, p. 84. Disponible en: <http://bdigital.unal.edu.co/57900/1/teoriageneraldesistemas.pdf>.

¹⁸ BERTOGLIO, Oscar J. *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. México D.F.: Editorial Limusa S.A. de CV. Grupo Noriega Editores, p. 14.

¹⁹ *Ibíd.*, p. 15.

Como ejemplo, la recursividad y la sinergia, son aplicables tanto a la célula (citología), a los organismos animales (biología) o vegetales (botánica), a los grupos sociales reducidos (psicología) o amplios (sociología), a todo el planeta tierra (ecología) o a todo el universo (astronomía). La teoría general de sistemas es un enfoque interdisciplinario y por tanto, aplicable a cualquier sistema tanto natural como artificial: las organizaciones humanas y entre éstas, la empresa.²⁰

Los objetivos de la teoría general de sistemas, se enfocan en la ambición y la confianza. A nivel de ambición bajo pero con un alto grado de confianza, su propósito es descubrir las similitudes o isomorfismos en las construcciones teóricas de las diferentes disciplinas, cuando éstas existen y desarrollan modelos teóricos que tengan aplicación al menos en dos campos diferentes de estudio.²¹

A un nivel más alto de ambición, pero con un grado de confianza menor, espera desarrollar algo parecido a un “espectro” de teorías, un sistema de sistemas que pueda llevar a cabo la función de un Gestalt (aproximadamente, configuración, experiencia perceptiva normal, en la cual la totalidad es vista y comprendida como algo más que las suma de sus partes, el ejemplo, es un dibujo que puede ser percibido como un florero o como dos caras humanas) en las construcciones teóricas.²²

Este espectro o Gestalt ha tenido valor en campos específicos del conocimiento humano, al dirigir las investigaciones hacia vacíos que ellos revelan. Por ejemplo, se tiene el caso de la tabla periódica de elementos químicos; durante décadas se dirigió la investigación al descubrimiento de elementos desconocidos para llenar los vacíos de la tabla, hasta que estos fueron completamente llenados, debido a esto, a la teoría general de sistema se la ha denominado el método científico²³

En el caso de un sistema empresarial, se puede distinguir fácilmente cada una de las partes o subsistemas: producción en el taller o planta, apoyo en las adquisiciones, ventas y relaciones públicas; mantención es la función de relaciones industriales, la adaptación, se encuentra en estudios de mercado, capacitación,

²⁰ *Ibíd.*, p, 16.

²¹ *Ibíd.*, p, 21.

²² BERTOGLIO, Oscar J. Introducción a la Teoría General de Sistemas. México D.F.: Editorial Limusa S.A. de CV. Grupo Noriega Editores, p, 21.

²³ *Ibíd.*, p, 21.

investigación y desarrollo, etc. La dirección en la alta gerencia y en general en toda la línea ejecutiva.²⁴

La teoría de Boulding y Bertoglio, se aplica al Cabildo Indígena la Concepción, pues puede decirse que esta entidad es un sistema abierto, por lo que le asiste evaluar y mantener una relación con el entorno externo e interno, y ajustarse a los cambios que estos le presenta. Al mismo tiempo, le corresponde evaluar su situación actual en cuanto a los subsistemas de planeación, organización, dirección, y control, con el fin que ejercite una administración o gobierno eficiente, profundizando en el conocimiento y acciones orientadas a alcanzar el wêt wêt fxi`zenxi “el buen vivir”, no solamente en la parte económica, sino también, en los valores culturales que identifican a este territorio.

El Cabildo Indígena la Concepción, como sistema abierto está representado por la entrada que son los insumos conformados por hombres, materiales, maquinaria y equipos, procedimientos, información, ambiente y energía, y producción de cambios en el servicio, lo que requiere involucrar a todos en la entidad, establecer objetivos, desarrollar planes de integración, estrategias y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de procesos y procedimientos de control.

La introducción de estos nuevos elementos redefiniría su nuevo plan de vida, adoptando una autoridad formal relacionada con la exigencia de los mandatos y nuevos contextos, sumidos en la práctica ancestral y la definición de los sectores de trabajo del plan de vida y con ayuda de los mayores espirituales para alcanzar el fin de proyectarse localmente, a través del cumplimiento de todos los programas o tejidos para el resguardo Indígena la Concepción.

Otro tema de este marco teórico a explicar es el de la Organización, que exhorta al Cabildo la Concepción a establecer relaciones humanas y comportamiento, para integrar recursos materiales, maquinaria y equipos, procedimientos, información, ambiente, energía, a satisfacer las necesidades de toda la comunidad indígena de la entidad, mediante técnicas avanzadas. Las necesidades tanto de los individuos como del Cabildo, pueden satisfacerse con aplicación de técnicas y/o nuevos estilos de planeación, consistentes en organización, dirección y control, para mejorar la administración.

²⁴ *Ibíd.*, p, 58.

La Organización. Las organizaciones existen dice Jones: *“Debido a su capacidad para crear valor y resultados aceptables para varios grupos de partes interesadas, es decir, para aquellas personas que tienen un interés, pretensión o participación en una organización, con respecto a lo que hace y a su desempeño”*.²⁵

Lo que quiere decir, que a las partes interesadas se les motiva para participar en una empresa si reciben incentivos que sobrepasen el valor de las contribuciones que se requiere que hagan, los incentivos incluyen recompensas como dinero, poder y estatus organizacional; las contribuciones incluyen habilidades, conocimiento y experiencia que las organizaciones requieren de sus miembros durante el desempeño de las tareas.²⁶

Una organización obtiene insumos de su ambiente respecto a materia prima, dinero y capital, recursos humanos, información, conocimiento, clientes de organizaciones de servicio. Estos insumos, la organización los transforma y les da valor mediante el uso de maquinarias, computadoras, habilidad y capacidad humanas, para liberar resultados a su ambiente en forma de productos terminados, servicios, dividendos, salarios, valor para las partes interesadas, como clientes, accionistas, proveedores, distribuidores, el gobierno, y los competidores.²⁷

El uso de la organización permite que las personas conjuntamente aumente la especialización y la división de la mano de obra, utilice tecnología de gran escala, administre el ambiente externo, economice en los costos de transición, ejerza poder y control.²⁸ En conjunto, estos cinco factores ayudan a explicar por qué se puede crear valor más a menudo cuando las personas trabajan juntas, coordinando sus acciones en un ambiente organizado, que cuando trabajan solas.²⁹

Una vez que un grupo de personas ha establecido una organización para lograr metas colectivas, la estructura organizacional evoluciona para aumentar la efectividad del control de la organización sobre las actividades necesarias para lograr dichas metas. La estructura organizacional, es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y

²⁵ JONES, Gareth R. Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones. México D.F.: Editorial Pearson Educación, Quinta Edición. Área: Administración. 2008, p, 27. ISBN: 970-26-1283.

²⁶ *Ibíd.*, p, 27.

²⁷ *Ibíd.*, p, 3.

²⁸ JONES, Gareth R. Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones. México D.F.: Editorial Pearson Educación, Quinta Edición. Área: Administración. 2008, p, 5. ISBN: 970-26-1283.

²⁹ *Ibíd.*, p, 7.

utilizan los recursos para lograr las metas de la organización, así como el control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y controlar los medios que se utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos.³⁰

Al mismo tiempo que la estructura organizacional evoluciona, también lo hace la cultura organizacional, como un conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma. La cultura organizacional está formada por las personas que integran la organización, por la ética de la misma, por los derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tiempo de estructura que utiliza.³¹

Al mismo tiempo, que la estructura organizacional, la cultura organizacional modela y controla la conducta dentro de la organización, influye en la forma en que las personas responden ante una situación y cómo interpretan el ambiente que rodea la organización.³² Al igual que la estructura organizacional, la cultura organizacional se puede administrar mediante el diseño y el cambio organizacionales.³³

El diseño organizacional, es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas.³⁴ El cambio organizacional, es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a un futuro deseado para aumentar su efectividad, la meta del cambio organizacional, es para mejorar la utilización de los recursos y aumentar la capacidad de la organización de crear valor, y, de aumentar su desempeño.³⁵

El desempeño y el cambio organizacionales, están interrelacionados, de hecho, este cambio se puede entender como el proceso de rediseño y transformación de la organización. A medida que las organizaciones crecen, su estructura y cultura están constantemente evolucionando, cambiando y haciéndose más complejas.³⁶

³⁰ *Ibíd.*, p, 7.

³¹ *Ibíd.*, p, 7.

³² *Ibíd.*, p, 8.

³³ *Ibíd.*, p, 9.

³⁴ *Ibíd.*, p, 9.

³⁵ *Ibíd.*, p, 9.

³⁶ JONES, Gareth R. Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones. México D.F.: Editorial Pearson Educación, Quinta Edición. Área: Administración. 2008, p, 9. ISBN: 970-26-1283.

Por ende, hay que entender los principios que subyacen al diseño y cambio organizacionales y profundizar la apreciación de los procesos técnicos y sociales sutiles que determinan cómo operan las organizaciones.³⁷

Las organizaciones operan para crear valor y resultados aceptables para partes externas interesadas, entre ellas personas que no son dueñas de la empresa ni tampoco son empleados de éstas, pero que sí tienen algún interés en ella: los clientes, proveedores, el gobierno, sindicatos, comunidades locales o el público en general.³⁸ Las comunidades locales tienen interés en el desempeño de las organizaciones porque el empleo, vivienda y bienestar económico en general de una comunidad, se ven fuertemente afectados por el éxito o fracaso de los negocios locales.³⁹

Cuando se satisfacen de manera mínima todos los intereses de las partes, el poder relativo de un grupo interesados para controlar la distribución de incentivos, determina cómo intentará una organización satisfacer las diferentes metas de las partes interesadas y qué criterio utilizarán éstas para juzgar su efectividad.⁴⁰ Los problemas que enfrenta una organización cuando intenta la aprobación de los interesados incluyen elegir qué objetivos de éstos satisfacer, decidir cómo asignar las recompensas de la organización a las diferentes partes interesadas y equilibrar las metas de corto y largo plazo.⁴¹

Una organización que no presta atención a sus partes interesadas y no intenta satisfacer sus intereses por lo menos de manera mínima, pierde legitimidad ante sus ojos y está destinada al fracaso. Para que la organización gane la aprobación de los interesados debe elegir qué objetivos de éstos satisfacer, decidir cómo asignar las recompensas de la organización a las diferentes partes interesadas y equilibrar las metas de corto y largo plazo.⁴²

Prolongando el argumento sobre la organización, Franklin Fincowsky, considera que cuando se habla de ésta, se refiere a la manera de lograr que una entidad pueda reunir recursos para alcanzar resultados, generar bienes y servicios de calidad,

³⁷ *Ibíd.*, p, 11.

³⁸ *Ibíd.*, p, 28.

³⁹ *Ibíd.*, p, 31.

FRANKLIN F., Enrique B. Organización de Empresa. México D.F.: Editorial McGraw Hill, Interamericana Editores, S.A., de C.V.P, Tercera Edición, 2009, p, 4.

⁴⁰ *Ibíd.*, p, 31.

⁴¹ *Ibíd.*, p, 31.

⁴² JONES, Gareth R. Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones. México D.F.: Editorial Pearson Educación, Quinta Edición. Área: Administración. 2008, p, 32. ISBN: 970-26-1283.

utilizar eficazmente la tecnología de la información y de manufactura, desarrollar capacidad para aprender de la experiencia, construir un lugar que desarrolle el sentido de pertenencia y respecto, y, crear valor para sus grupos de interés.⁴³

La empresa es una organización, argumenta Bueno Campos, si la organización se rige de acuerdo con los principios de la organización, es decir el anterior concepto puede significar, el sujeto o la entidad o la entidad de la que se hace referencia, ante lo cual hay un interrogante si toda empresa es siempre una organización y si hay organizaciones que no son empresas.⁴⁴

Una organización puede expresar el proceso o la función de organizar, es decir, la que se encarga de diseñar la estructura organizativa y de lograr que se desarrolle una actividad (acción) de forma eficiente y eficaz respecto a los objetivos obtenidos. Una organización puede hacer referencia a la teoría o al conocimiento científico que estudia y explica los dos significados precedentes, dimensión que tanto es el fin como el principio del argumento propuesto.⁴⁵

Las anteriores definiciones de organización (teoría, función (proceso, sujeto) puede también explicarse por los niveles de lenguaje que relacionan otros tantos niveles de abstracción en el conocimiento organizativo: nivel de experiencia inmediata o lenguaje objeto, que hacer referencia al sujeto o a la empresa como organización. Nivel de la reflexión teórica, o de la abstracción y generalización de dicha experiencia, lenguaje teórico que hace referencia a la teoría de la organización. Nivel de la puesta en práctica, de dicha reflexión o lenguaje útil o técnico que hace referencia al proceso o a la función directiva o de organización.⁴⁶

En consecuencia, la empresa es una organización de naturaleza económica y persigue una finalidad lucrativa, y como organización, se define como un sistema de aspectos, técnico, humano, administrativo o de dirección, cultural y política o de poder. Sistema que como toda organización, puede ser definido como el conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre sí y

⁴³ FRANKLIN F., Enrique Benjamín. Organización de Empresas. México D.F.: Editorial McGraw Hill, Interamericana Editores, S.A., de C.V.P, Tercera Edición, 2009, p, 4.

⁴⁴ BUENO CAMPOS, Eduardo. Organización de empresas, estructura, procesos y modelos. Madrid: Editorial Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.), 1996, 1997, 2007, p, 25-26.

⁴⁵ *Ibíd.*, p, 26.

⁴⁶ *Ibíd.*, p, 26.

funcionan para alcanzar una finalidad determinada, en el caso de empresa lucrativa, alcanzar un rendimiento o beneficio concreto.⁴⁷

La organización de empresa como teoría de la organización, tiene por objeto analizar el conjunto de redes de flujos o de procesos explicativos de cada uno de los aspectos organizativos que incluye la empresa (entorno, sistema técnico, sistema cultural, sistema de dirección, sistema humano, sistema político (poder)).⁴⁸

El estudio de organización incluye dos enfoques: la macro organización, que atiende las relaciones que diseñan la estructura (combinación de unas variables de contexto y otras de diseño, para lograr determinada eficiencia organizativa), y el otro enfoque es la micro organización, que se orienta al análisis de las relaciones entre los elementos de cada subsistema organizativo, explicando los aspectos personales y organizativos de determinado comportamiento.⁴⁹

La función organizativa está relacionada con un conjunto de procesos de acción y de rutinas o pautas organizativas, para hacer las cosas tal y como se han previsto o como son necesarias para el desarrollo de la organización. Lograr la correspondiente racionalidad y eficiencia en los procesos organizativos, depende de un conjunto de principios que diseñan la estructura y otros que logran un determinado equilibrio interno o un comportamiento eficiente de los miembros de la organización.⁵⁰

Así como un conjunto de rutinas o pautas que formalizan dicho comportamiento y facilitan el logro eficiente de los resultados de la organización; en la función organizativa se identifican unas relaciones entre elementos de naturaleza formal o informal que según el grado de configuración de las mismas configuran dos tipos de organización: las formales y las informales.⁵¹

La organización formal, es deliberada y planificada, es de gran importancia para la coordinación de actividades, es estructurada jerárquicamente con objetivos establecidos, especificación de tareas y relaciones, de autoridad y responsabilidad definidas. La organización informal, es flexible y pocas estructuras, en ella existen

⁴⁷ *Ibíd.*, p, 42.

⁴⁸ BUENO CAMPOS, E. Organización de empresas, estructura, procesos y modelos. Madrid: Editorial Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.), 1996, 1997, 2007, p, 42.

⁴⁹ *Ibíd.*, p, 42.

⁵⁰ *Ibíd.*, p, 42.

⁵¹ *Ibíd.*, p, 42.

las relaciones en parte indefinidas, hay existencia de grados de libertad en la actuación de los miembros (espontaneidad).⁵²

Confrontando las explicaciones de los autores Jones, Franklin, y Bueno Campos, sobre la función de organización, opino que, en el Cabildo Indígena la Concepción, la ejecución de esta función, daría lugar a procesos de liderazgo, comunicación, motivación y participación de todos sus miembros, delegación y descentralización⁵³ de autoridad y responsabilidad, diseño y coordinación de procesos, control organizativo, mejoramiento de la cultura organizacional, procesos de cambio y flexibilización organizativa; dimensiones estructurales fundadas en la medición y comparación de objetivos, metas, políticas, procedimientos, programas, estrategias; y una evaluación del tamaño, la tecnología, el entorno, la estrategia, y la cultura organizacional. .

Supone Chiavenato la organización “*un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas*”.⁵⁴ La cooperación entre las personas es esencial para la existencia de la organización; una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común.⁵⁵ Plantea, la disposición a contribuir con la organización mediante la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación, esta disposición a participar y contribuir con la organización varía de individuo a individuo, aun en un mismo individuo, con el paso del tiempo.⁵⁶

La organización también es definida por Chiavenato como: “*un sistema social o unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos*”.⁵⁷ Lo cual quiere decir que, se constituye de manera planeada y organizada para lograr objetivos determinados; a medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se

⁵² *Ibíd.*, p, 42.

⁵³ COLOMBIA. RESGUARDO DE JAMBALO. Mandato indígena de 2002 Se mandata qué la autoridad tradicional del territorio del gran pueblo, Cxhab Wala Kiwe (ACIN), se rija por las normas propias para así consolidar la autonomía del gobierno propio a través del fortalecimiento de los diferentes sistemas.

⁵⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. México: Editorial Mac Graw Hill, Octava Edición, 2007, p, 6.

⁵⁵ *Ibíd.*, p, 6.

⁵⁶ *Ibíd.*, p, 6.

⁵⁷ *Ibíd.*, p, 10.

reestructuran y se redefinen. Una organización no es una unidad completa y terminada sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios.⁵⁸

Al mismo tiempo, Chiavenato relaciona las organizaciones con sistemas abiertos. Un sistema, es “*un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito*”.⁵⁹

Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios, para que el sistema pueda operar.⁶⁰ Esos recursos son operados por las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (outputs) para ser devueltos al ambiente, pero además de los recursos, las organizaciones necesitan de competencias.⁶¹

Las organizaciones son sistemas sociales, que representa una clase de sistemas abiertos como la entropía negativa, retroalimentación, homeostasis, diferenciación y finalidad.⁶²

Compendiando los conceptos de Chiavenato, se manifiesta que el Cabildo Indígena la Concepción, es una entidad que se le puede denominar sistema social de contribuciones, que desarrolla actividades para lograr determinados fines como el crecimiento y la supervivencia de las comunidades indígenas, mediante el Proyecto Global, que trasciende con planes de beneficios y programas, para las comunidades indígenas, y requiere de recursos y al mismo tiempo de competencias, para que sean transformados en salidas o resultados, es decir servicios de excelencia. En la entidad la contribución de cada integrante es estable y el apoyo varía en función de la motivación, trato, y capacitación, entre mayor sea su conocimiento mayor es su responsabilidad y entrega al servicio en favor de las comunidades indígenas.

⁵⁸ *Ibíd.*, p, 10.

⁵⁹ *Ibíd.*, p, 11.

Teoría Clásica de la Administración (Henry Fayol), p, 4. URL:
<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>.

⁶⁰ *Ibíd.*, p, 11. URL:

⁶¹ *Ibíd.*, p, 11.

⁶² Teoría Clásica de la Administración (Henry Fayol), p, 16. URL:
<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>.

Chiavenato mediante la teoría de la organización, orienta al Cabildo Indígena la Concepción, hacia revitalizar las dinámicas organizativas internas, estructurarlas en torno a propósitos comunes, recuperando valores y armonizando directrices, identificar algunas categorías de trabajo, indicadores, metas, estrategias, proyectos, y potencializar los programas a nivel local: salud, educación, jurídica, guardias indígenas, y consecución de más recursos para inversión en estos programas.

Fayol, en un análisis funcional y sistémico de las organizaciones, dice que *“hay ciertas operaciones que se repiten en cualquier tipo de empresas, las cuales son necesarias para el logro de sus objetivos”*.⁶³ Este estudio se traduce en un análisis profundo respecto a la división del trabajo dentro de las organizaciones actuales.⁶⁴

Los grupos correspondientes a operaciones o áreas de la organización importantes que Fayol estudió, fueron: la técnica, la elaboración de los productos o servicios; comercial, respecto a comprar y vender; financiera, referente a obtener y aplicar el capital necesario; seguridad, es decir, salvaguardar los bienes; contabilidad, es generar información sobre la situación económica; y funciones administrativas, como prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar las funciones anteriores.⁶⁵

Según Fayol *“la administración es una actividad común para cualquier tipo de negocio, organizaciones lucrativas y no lucrativas, organismos políticos, deportivos, religiosos o de diversión, etc., y juega un papel importante en la sociedad”*.⁶⁶ Indicando que toda empresa aplica una metodología en sus actos, y el proceso administrativo es esa metodología que se exige para la solución de los problemas que surgen en cualquier organización, y se manifiesta no solo en el concepto de estructura social, sino también en la estructura interna de los organismos, es decir, la administración es universal porque se maneja en todos los niveles internos de la organización.⁶⁷

Fayol, señala un conjunto de cualidades y conocimientos que debe cumplir el personal de una organización, y los subdivide en cualidades físicas, intelectuales y morales, cultura, conocimientos especiales y experiencia.⁶⁸ La importancia de cada

⁶³ *Ibíd.*, p. 4.

⁶⁴ *Ibíd.*, p. 4.

⁶⁵ *Ibíd.*, p. 4.

⁶⁶ *Ibíd.*, p. 4.

⁶⁷ Teoría Clásica de la Administración (Henry Fayol), p. 4. URL: <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>.

⁶⁸ *Ibíd.*, p. 15.

uno de los elementos que componen la capacidad está en relación con la naturaleza y la trascendencia de la función. Por ejemplo, en las empresas artesanales, donde todas las funciones (comerciales, técnicas, de seguridad, contables, financieras y administrativas) se concentran en una o dos personas, la extensión de las capacidades necesarias es reducida.⁶⁹

Lo señalado por Fayol, conlleva a opinar que en el Cabildo Indígena la Concepción, hay deficiencias en la capacidad administrativa, financiera y de prestación del servicio, ya que esta se centra solo en tres personas, el Representante Legal, la autoridad tradicional del Cabildo y la Secretaria General, a quienes se carga demasiado trabajo y actividades que en algunas ocasiones no son capaces de cumplir.

Así que, para Fayol, el perfil deseado en los grandes jefes, gerentes o directores de una entidad, son los siguientes:

- Las cualidades físicas: salud, vigor y físico.
- Las cualidades intelectuales: aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectual.
- Cualidades morales: voluntad, energía, firmeza, perseverancia, audacia, valor para aceptar responsabilidad, iniciativa, sacrificio, tacto, y dignidad.
- Cultura general: las nociones diversas que no son del dominio exclusivo de la función ejercida; capacidad administrativa, como previsión, habilidad para crear y articular el programa de acción, organización, saber construir el cuerpo social, dirección, arte de manejar a los hombres, coordinación, armonizar los actos, hacer que coincidan los esfuerzos, control, comprobar y verificar lo planeado contra resultados, análisis de datos y elaboración de estándares para determinar correcciones (si es que se requieren).
- Conocimientos especiales: exclusivos a la función técnica, comercial, financiera, administrativa, etc., es decir, un administrador que se esté desarrollando en el área de mercadotecnia debe capacitarse en asuntos de mercadeo, medios de publicidad, intermediarios, productos, etc.; y,
- Experiencia: conocimiento que deriva de la práctica de los negocios, es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos.⁷⁰

⁶⁹ *Ibíd.*, p. 15.

⁷⁰ Teoría Clásica de la Administración (Henry Fayol), p. 15. URL: <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>.

La excelencia administrativa en el Cabildo Indígena la Concepción, depende de personas que tengan cualidades físicas, intelectuales, de cultura general, experiencia y conocimientos especiales, para que los planes de vida que desarrolla la entidad, estén enfocados a una propuesta de constitución de los territorios ancestrales indígenas y del gobierno propio, se fortalezcan los escenarios para re memorizar y revitalizar los sentidos iniciales del proyecto “el buen vivir”; se articule y fortalezcan prácticas como las armonizaciones con los espíritus de la naturaleza, las asambleas, los talleres y mandatos, así como estructurar el plan de vida de la comunidad desde la ley de origen o el Nyafxitey we`sx.

Explica Aguilar Chuquizuta: “*la organización como sistema de autoridad formal está representada por el Organigrama*”.⁷¹ El Organigrama, es un gráfico que representa el conjunto de relaciones jerárquicas existentes entre los organismos o las personas que componen la organización, e ilustra los aspectos básicos de la estructura como son: división del trabajo, escala jerárquica, el tipo de trabajo que se realiza, las bases sobre las que se han dividido las actividades de la organización, y los niveles de administración.⁷²

La organización como un sistema de flujos regulados está representada por la visión como coordinación.⁷³ Se enfatiza en tres sistemas de flujos diferenciados:⁷⁴

- El Flujo del Trabajo y Operaciones: funciones de Entrada de Inputs⁷⁵, proceso de transformación de esos inputs en Outputs⁷⁶ y salida de outputs⁷⁷, que queda normalizado en documentos de la empresa como partes del trabajo.
- El Flujo de Información y Decisiones de Control: es nexo de unión entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico, cuyo encargo se hace a los directivos quienes transmiten el flujo de información al núcleo de operaciones, para llevar a cabo actividades, también produce una información de salida del núcleo de operaciones al ápice estratégico, mediante la línea media.

⁷¹ AGUILAR C., Darwin E. La Teoría de la Organización. 2009, p, 42. URL: <https://clea.edu.mx/biblioteca/Teoria%20de%20la%20Organizacion.pdf>.

⁷² *Ibíd.*, p, 42.

⁷³ *Ibíd.*, p, 42.

⁷⁴ *Ibíd.*, p, 42.

⁷⁵ Un Input, es todo aquel factor (materias primas, productos intermedios o semifabricados o energía), que interviene en la producción de un bien o servicio (Output).

⁷⁶ Salida de Outputs, es un producto o mercancía, resultado de un proceso productivo.

⁷⁷ Información que proporciona una computadora después de procesar un conjunto de datos determinados.

- El flujo de Información de Staff: un apoyo que recoge información externa a la empresa y esta pasa a los directivos de línea para asesorarles en la toma de decisiones.⁷⁸

Coinciden los autores Jones, Franklin, Bueno Campos, Chiavenato, Fayol, y Aguilar Chuquizuta, respecto a la teoría de organización, y a ella, se agrega que, el Cabildo Indígena la Concepción, es una organización social que existe para personas que tienen un interés, exigencia y participación en ella; que obtiene insumos de su ambiente en relación a capital, recursos humanos, información, conocimiento, e insumos, que son transformados en esta para darle valor, utilizando computadoras, habilidades y capacidades humanas, obtener resultados para su ambiente externo, prestación del servicio, salarios, valor para partes interesadas (comunidades indígenas), proveedores, distribuidores, el gobierno, y diferentes instituciones internacionales que la proveen de recursos económicos para su funcionamiento.

El Cabildo, es una organización social, con una base de medición y comparación integrada por objetivos, programas, la subdivisión del trabajo, la jerarquía de autoridad, la capacitación y preparación formal, para el personal, considera el desarrollo de las personas para que las tareas que realizan sean efectivas y en favor de una excelente prestación del servicio. Una unidad social (agrupación humana) construida con la intención de lograr resultados determinados para las comunidades indígenas. Porque, está sujeta al entorno es que se ve afectada y por eso surge la necesidad de enfrentar las situaciones y problemas a los constantes cambios de su entorno externo, y para enfrentarlo requiere diseñar e implementar el proceso administrativo como metodología exigida para la solución de los problemas que le surgen.

El perfil en “directores, jefes y empleados” del Cabildo Indígena la Concepción, corresponde a experiencia, aptitudes para comprender y aprender, al juicio, agilidad intelectual, cualidades morales, una cultura general, el conocimiento financiero, administrativo, etc.

El Cabildo Indígena la Concepción, como autoridad formal, le corresponde estar representado en un Organigrama, que revele relaciones de autoridad y responsabilidad, e instruir sobre aspectos relacionados con la división del trabajo, la escala jerárquica, las funciones del trabajo a realizar, las bases sobre las que se

⁷⁸AGUILAR C., Darwin E. La Teoría de la Organización. 2009, p, 42. URL: <https://clea.edu.mx/biblioteca/Teoria%20de%20la%20Organizacion.pdf>.

han dividido las actividades, los niveles de administración, y la misión y visión, como mecanismo de coordinación organizacional.

Concordando con los autores descritos, el Cabildo Indígena la Concepción, como sistema de autoridad formal, es una médula conformado por un Núcleo Político, denominado Cabildo, un Proyecto comunitario, el Consejo de Acompañamiento y Control; un Comité Político y Jurídico.⁷⁹

El Núcleo Político es el Cabildo, compuesto por la autoridad tradicional, el plan de vida y los representantes de cada veredales, bajo la responsabilidad de la autoridad tradicional. El plan de vida, lo compone la comunidad, las instituciones gubernamentales, y las ONGs, bajo la responsabilidad del Coordinador general del Proyecto.

El Consejo de Acompañamiento y Control, conformado por los exgobernadores, los líderes comunitarios, bajo la responsabilidad del Coordinador y Secretaría. El Comité Político, compuesto por los presidentes de juntas y representantes políticos veredales, bajo la responsabilidad del equipo de planeación.

El Comité Jurídico, constituido por representantes jurídicos veredales, inspectores de policía bajo la responsabilidad del equipo jurídico la Comisión Investigadora, los representantes de la jurisdicción ordinaria.

El Núcleo de Educación, constituido por el Plan Educativo Comunitario PEC, madres de familia, mujeres, madres comunitarias, jóvenes, y centros de capacitación, delegados de palabra, pensamiento de mayores, escuelas, colegios y universidades de nuestro pensamiento, comunicación, recreación y cultura, y dirección de núcleo, bajo la responsabilidad del Coordinador de educación local, el Jefe de Núcleo, los Coordinadores de Programa y Proyectos

En fin, todo este sistema formal organizativo, debe disponerse en el Cabildo Indígena la Concepción, para fortalecer esta entidad y unificación del resguardo, defender los recursos naturales, la autonomía de las autoridades propias, la medicina tradicional, la promoción de la unidad y capacitación en formación de empresas comunitarias, valoración de la cultura, la lengua, las costumbres, la tradición oral, el trabajo comunitario y las plantas medicinales; el fortalecimiento de

⁷⁹ PLAN DE VIDA CABILDO LA CONCEPCIÓN. Resguardo la Concepción. Municipio de Santander de Quilichao, 2013-2023, p. 15.

valores en la comunidad como el respeto mutuo, la participación, la responsabilidad, la unión, la capacidad de decisión, la autonomía, la colaboración y la conciencia crítica y política.⁸⁰

Aparte de, ejercer el gobierno económico y administrativo de las tierras del resguardo, el control de las empresas comunitarias, la jurisdicción propia, la aplicación de la justicia propia, la citación del personal, la elaboración del censo, el cuidado de los títulos y documentos del resguardo, las adjudicaciones, y la legalización de las tierras.⁸¹

El tema del Proceso Administrativo, a tratar en este marco teórico, induce al Cabildo Indígena la Concepción a mejorar la práctica administrativa, a través de cuatro etapas, como fórmula aceptadas en el mundo empresarial: la planeación, organización, dirección y control.

El Proceso Administrativo. El proceso administrativo se describe desde el punto de vista de los autores Franklin F., Fayol, Chiavenato, Cano Plata, y Bueno Campos.

Lo establece Franklin F., como “*una herramienta analítica utilizada para determinar la vía para que articule el marco de actuación de la organización con su infraestructura y forma de gestión y medición de sus acciones*”.⁸²

Franklin F., identifica el proceso administrativo en cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control.⁸³

A la planeación, la detalla como un proceso sistemático y estructurado, que diseña la visión, la misión, los objetivos, las metas, las estrategias, los procesos, las políticas, los procedimientos, los programas, niveles de autoridad y responsabilidad, y el horizonte como recurso para definir la espacialidad y temporalidad de las acciones de la organización.

Puntualiza a la organización que parte de la especialización y división del trabajo, agrupando y asignándole funciones a unidades específicas interrelacionadas por

⁸⁰ *Ibíd.*, p, 15.

⁸¹ PLAN DE VIDA CABILDO LA CONCEPCIÓN. Resguardo la Concepción. Municipio de Santander de Quilichao, 2013-2023, p, 15.

⁸² FRANKLIN F., Enrique B. Organización de Empresas. México D.F.: Editorial McGraw Hill, Interamericana Editores, S.A., de C.V.P, Tercera Edición, 2009, p, 14.

⁸³ *Ibíd.*, p, 14.

líneas de mando y responsabilidad, comunicación y jerarquía, que contribuyen al logro de objetivos y de comunicación. Añade que la etapa de planeación, contiene los conceptos de estructura organizacional, división y distribución de funciones, la delegación de autoridad y responsabilidad, la cultura organizacional, los recursos humanos, el cambio organizacional, los estudios administrativos, y los instrumentos técnicos de apoyo, y los recursos que coadyuvan a la correcta realización de las acciones y al aprovechamiento racional de recursos.⁸⁴

Precisa la dirección como el proceso que guía y provee soporte necesario a las personas y contribuye con efectividad al logro de las metas de la organización, y trata los conceptos de liderazgo, comunicación, motivación, grupos y equipos de trabajo o núcleos de trabajo productivos, manejo del estrés, el conflicto y la crisis, la tecnología de la información, la toma de decisiones, la creatividad e innovación.⁸⁵

Y al control, lo reduce a un proceso, que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones y hacerlas congruentes con las expectativas definidas en los planes, metas y en los estándares de desempeño. Trata los conceptos de naturaleza, técnica para regular las acciones de una organización de acuerdo con las normas de desempeño establecidas, sistemas, niveles, manejo de controles en los distintos estratos jerárquicos; procesos, aplicación de normas de actuación para medir el desempeño; niveles de delegación de controles en función de su área de influencia; herramientas para implementar los controles, y la calidad, como un sistema para gestionar el logro de procesos, productos y servicios de calidad.⁸⁶

El proceso administrativo lo conjetura Fayol como “*prever, organizar, comandar y coordinar*”.⁸⁷

Urwik, lo visualiza como “*una investigación, previsión, planeación, organización, coordinación, comando y control*”.⁸⁸

⁸⁴ *Ibíd.*, p, 14.

⁸⁵ FRANKLIN F., Enrique B. Organización de Empresas. México D.F.: Editorial McGraw Hill, Interamericana Editores, S.A., de C.V.P, Tercera Edición, 2009, p, 14.

⁸⁶ *Ibíd.*, p, 14.

⁸⁷ GUTIÉRREZ B., Juan F. Fundamentos de Administración Deportiva. Unidad No. 2. Proceso Administrativo, p, 2. URL: <http://docencia.udea.edu.co/edufisica/admondeportiva/modulos/unidad2.pdf>.

⁸⁸ *Ibíd.*, p, 2.

Gulic, lo deduce como “*planeación, organización, administración de personal, dirección, coordinación, y apoyo*”.⁸⁹

Koontz y O’Donnell, lo plantean como “*planeación, organización, designación de personal, dirección y control*”.⁹⁰ Y, Neumann, lo expone como “*organización, planeación, liderazgo, control*”.⁹¹

Fayol, Urwik, Gulic, Koontz y O’Donnell, ven al proceso administrativo como una consecución de fases o etapas, a través de las cuales, se lleva a cabo la práctica administrativa, dividen el proceso administrativo en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero refieren que según el grado de análisis del proceso administrativo debería dividirse cuadripartitamente en cuatro etapas, y es la fórmula más aceptada: planeación, organización, dirección y control.⁹²

De esta universalidad, Chiavenato opina que “*una parte de la definición de administración habla de la consecución de objetivos organizacionales mediante las etapas de planeación, organización, dirección y control*”.⁹³

Con la Planeación, se realiza la organización en el futuro, como primera función administrativa, se encarga de definir objetivos para el desempeño organizacional, decidir los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada.⁹⁴ Planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto a alternativas para el futuro.⁹⁵

Señala la Organización, como una etapa que busca medios y recursos necesarios para llevar a cabo la planeación, refleja la manera como la organización intenta cumplir los planes.⁹⁶ Distribuye y asigna el trabajo, establece la autoridad y distribuye los recursos entre los miembros de la organización, para conseguir los

⁸⁹ *Ibíd.*, p, 2:

⁹⁰ *Ibíd.*, p, 2.

⁹¹ *Ibíd.*, p, 2.

⁹² Proceso Administrativo. Unidad 8. 2006, p, 1. URL:
<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8.pdf>.

⁹³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los Nuevos Tiempos. Capítulo 1. Editorial Mac Graw Hill, p, 10.

⁹⁴ *Ibíd.*, p, 11.

⁹⁵ *Ibíd.*, p, 11.

⁹⁶ *Ibíd.*, p, 11.

objetivos fijados, además de comprometer a las personas en un trabajo conjunto y estructurado para conseguir objetivos comunes.⁹⁷

Representa a la Dirección, como la etapa que pone en marcha lo que ha sido planeado y organizado, incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las personas a alcanzar objetivos organizacionales. Se encarga de comunicar las tareas y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales.⁹⁸ Es el proceso de influir y orientar actividades relacionadas con las tareas de los diversos miembros del equipo o de la organización como un todo.⁹⁹

Al Control, lo caracteriza como una representación del acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional que verifica si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido. Lo relaciona con el monitoreo de actividades para mantener la organización en el camino correcto, conseguir los objetivos y emprender ajustes para corregir los desvíos.¹⁰⁰ El control garantiza la conformidad de las actividades con las actividades planeadas.¹⁰¹

El proceso administrativo Cano Plata, lo relaciona con la armonización de acciones, integrar recursos, ejecutar tareas, ordenar y controlar resultados, procesos y mecanismos de comunicación, para hacer que las empresas sean eficientes y competitivas.¹⁰²

Enfatiza que el proceso administrativo lo componen cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control.

La Etapa de Planeación dice está dirigida a diseñar objetivos organizacionales, un plan estratégico, que incluye principios corporativos, la visión, la misión, la identificación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas; el estudio DOFA, para plantear estrategias, los objetivos estratégicos, el diseño de

⁹⁷ *Ibíd.*, p, 11.

⁹⁸ *Ibíd.*, p, 11.

⁹⁹ *Ibíd.*, p, 11.

¹⁰⁰ *Ibíd.*, p, 11.

¹⁰¹ *Ibíd.*, p, 11.

¹⁰² CANO PLATA, Carlos A. *La Administración y el Proceso Administrativo*. Bogotá D.C.: Universidad de Bogotá, Jorge Tadeo Lozano. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Escuela de Administración, Contaduría y Mercadeo. 2017, p, 24.

planes de acción, el mapa estratégico, el control de la gestión, y monitoreo al mapa estratégico diseñado.¹⁰³

A la Etapa de organización, la encausa a concentrar y concretar actividades, crear unidades administrativas, asignar funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, y establecer relaciones entre las unidades de la organización, ordenar la estructura general, especificar cargos, funciones individuales, departamentalización, diseñar el organigrama, líneas de mando y asesoría externa, emplazar el talento humano al logro de objetivos organizacionales, a través de la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, la promoción, el enriquecimiento y desarrollo del puesto de trabajo, y el principio de autoridad.¹⁰⁴

La Etapa de Dirección, la enfoca a establecer la misión y visión, utilizar facultades de las personas que intervienen en la dirección, el uso de la creatividad, la innovación y la toma de decisiones para hacer bien las cosas.¹⁰⁵

Y a la Etapa de control, la orienta a forjar la vigilancia, evaluar y corregir el trabajo de empleados, impartir disciplina, unidades de mando, líneas de autoridad y de dirección, hace énfasis en la supervisión, orienta, seduce y vigila las actividades y a los empleados.¹⁰⁶

El proceso administrativo sobre las funciones de planeación y control, Bueno Campos, las fija como:

“Un parámetro o como un aspecto capital de la función organizativa, con el cual se consigue la vinculación contiguo de todos los participantes, elementos y unidades organizativas en los procesos de acción que conducen al logro de los objetivos fijados; el énfasis del sistema de planeación y control se centra en la normalización de los resultados o salidas de dichos procesos y a través de funciones específicas de todo sistema de dirección. La puesta en práctica del sistema de planeación y control organizativo depende tanto de los factores de contingencia conocidos como de las propias características de la estructura organizativa.”¹⁰⁷

¹⁰³ *Ibíd.*, p, 21.

¹⁰⁴ *Ibíd.*, p, 21.

¹⁰⁵ *Ibíd.*, p, 22.

¹⁰⁶ *Ibíd.*, p, 23.

¹⁰⁷ BUENO CAMPOS, Eduardo. Organización de empresas, estructura, procesos y modelos. Madrid: Editorial Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.a., 1996, 1997, 2007, p, 365.

Al sistema de planeación, lo encarga de definir la misión, la comunicación y el establecimiento de objetivos a largo y corto plazo. Es un conjunto de conceptos o instrumentos llamados, planes, programas, políticas, presupuestos, procedimientos y reglas, orientados hacia la eficiencia organizativa y eficacia de los participantes en el proceso.¹⁰⁸

Al control, lo figura como la función de observación y medida de cómo se han cumplido o no los objetivos definidos, función que se instrumenta con un proceso o sistema específico, compuesto por etapas y tareas para definir los estándares o variables norma, los procedimientos de captar información, la medida de las desviaciones, la evaluación de las mismas y el inicio de acciones correctoras.¹⁰⁹

Somete al diseño del sistema de planeación y control y su posterior implantación a condiciones como: que sea proactivo y flexible, que sepa inmovilizar todos los recursos y elementos de la organización, que sea interactivo, y que sepa integrar, vertical y horizontalmente, a todos los elementos y niveles de la organización.¹¹⁰

La dirección por objetivos la clasifica como sistema de implantación y control de los planes, que representa un nuevo enfoque de filosofía de la dirección, y una forma de integrar y relacionar las partes, funciones y tareas de los procesos, en una definición participativa de los objetivos de la organización, para alcanzar la eficacia y eficiencia, convirtiéndose un sistema efectivo de control basado en el liderazgo, comunicación, los grupos organizativos, la motivación y la incentivación, gracias a la incorporación del autocontrol y de la cultura de la calidad total.¹¹¹

La dirección por políticas, la señala como un paso más de un sistema orientado a los procesos y comportamiento de las personas, integradas culturalmente con la organización y motivadas para desempeñar sus tareas con la calidad definida y con capacidad para regular los flujos de trabajo.¹¹²

La representación de las cuatro funciones administrativas planeación, organización, dirección y control, hecha por Franklin F., Fayol, Chiavenato, Cano Plata, y Bueno Campos, orienta hacia la habilidad, la destreza y la experiencia, para administrar con excelencia cualquier tipo de organización.

¹⁰⁸ *Ibíd.*, p, 365.

¹⁰⁹ *Ibíd.*, p, 365.

¹¹⁰ *Ibíd.*, p, 366.

¹¹¹¹¹⁰ *Ibíd.*, p, 366.

¹¹² *Ibíd.*, p, 366.

Acorde a las cuatro funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control expuestas por los autores anteriores, se agrega que anteriormente la única función del cabildo indígena, era hacer las adjudicaciones de tierras del resguardo a los comuneros, en la actualidad le corresponde al Cabildo Indígena la Concepción, velar por la organización de la comunidad y luchar por sus intereses.¹¹³

Adicionar que la organización del cabildo se fundamenta en la Ley 89 de 1890, artículo 3º que dice “en todos los lugares en que se encuentre establecida una parcialidad de indígenas habrá un pequeño cabildo nombrados por éstos conforme a sus costumbres”.

Así, la función administrativa del Cabildo Indígena la Concepción actualmente, se resume en desarrollar un plan de trabajo compuesto por once puntos a saber: Recuperar la tierra de los resguardos y realizar la defensa del territorio ancestral y de los espacios de vida de las comunidades indígenas, Ampliar los resguardos, Fortalecer los cabildos Indígenas, No pagar terraje, Hacer conocer las leyes sobre indígenas y exigir su justa aplicación, Defender la Historia, la lengua y las costumbres indígenas, Formar profesores indígenas, Fortalecer las empresas económicas y comunitarias, Recuperar, Defender, Proteger los espacios de vida en armonía y equilibrio con la Madre Tierra, Defensa de la Familia y fortalecer las economías propias¹¹⁴

Complementando que los objetivos del Cabildo Indígena la Concepción como parte de la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN), cumple los objetivos de resolver los problemas en conjunto, ser solidarios unos con otros, presentar proyectos a nivel zonal y nacional con una propuesta de desarrollo zonal que beneficie a todos; mantener la propuesta de conforma la territorialidad zonal, y fortalecer la autonomía del cabildo.¹¹⁵ Así se da un indicio de aplicar en la entidad, ciertos elementos del proceso administrativo.

Por último, señalar que el Cabildo Indígena la Concepción, requiere un sistema de ajuste denominado proceso administrativo de planeación, organización, dirección, y control, para que se fortalezca la administración y gestión de la entidad, que las personas que están dentro de ella, desempeñen bien sus funciones, presten un

¹¹³ PLAN DE VIDA CABILDO LA CONCEPCIÓN. Resguardo la Concepción. Municipio de Santander de Quilichao, 2013-2023, p, 4.

¹¹⁴ *Ibíd.*, p, 4.

¹¹⁵ *Ibíd.*, p, 4.

excelente servicio de atención, y contribuyan a mantener el orden social, cultural y económico, y unas comunidades indígenas organizadas y unidas.

1.7.2 Marco Conceptual. En el diseño del marco teórico de este proyecto, se distinguen una serie de conceptos, cuyo significado no se ha sido detallado a fondo. La comprensibilidad de estos conceptos, en el Cabildo Indígena la Concepción, significaría el mejoramiento de los procesos y procedimientos en el área administrativa.

Objetivos Organizacionales: suelen buscar, satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad, dar una utilización productiva a todos los factores de producción; aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos, proporcionar un retorno justo a los factores de entrada, y crear un clima en el que las personas puedan satisfacer una diversidad de necesidades humanas.¹¹⁶

Organigrama: es la representación parcial, mediante un diagrama, de la estructura formal de una organización, en él se muestran las funciones, sectores, jerarquías y dependencias internas.¹¹⁷

Organización: es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de las personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización.¹¹⁸

Manual de organización: Exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción, funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos, y las relaciones.¹¹⁹

El tema del manual de organización a describir en este ítem, estimularía al Cabildo Indígena la Concepción, a registrar la información de la entidad respecto a

¹¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. Editorial Mc Graw Hill, 2007, p, 22.

¹¹⁷ MIDEPLAN GUIA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Área de Modernización del Estado, mayo del 2017, p, 9. URL: https://www.mivah.go.cr/Documentos/quienes_somos/Manual_de_Organizacion_MIVAH_2017-Mayo.pdf.

¹¹⁸ *Ibíd.*, p, 523.

¹¹⁹ *Ibíd.*, p, 3. .

antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, procesos, procedimientos, como instrucciones y lineamientos, para que se desempeñen mejor las actividades.

El Manual de Organización: es definido como “*un documento regular que contiene información jurídica-administrativa, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad*”.¹²⁰

Es un instrumento de apoyo en el que se describen las relaciones orgánicas que se presentan en las diferentes unidades de la estructura organizacional, define funciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas que integran una institución, y explica aspectos de observancia general en la institución, su fin es lograr que todos sus integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con la misma.¹²¹

Los manuales de organización por el alcance de su información reflejan la estructura orgánica, las funciones y responsabilidades de una unidad administrativa.¹²²

Los objetivos que señala un manual de organización se refieren a:¹²³

- Esquematizar los puestos, relaciones y funciones para presentar una visión en conjunto de la organización, es decir, la organización como un sistema.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad organizativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Apoyar la ejecución correcta de las labores encomendadas a los colaboradores y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como orientación a los colaboradores de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las diferentes unidades organizativas.
- Definir el flujo de información que permita la aplicación del sistema de información y comunicación.
- Permitir realizar la tarea principal de un directivo: organizar, delegar, supervisar y motivar al personal.¹²⁴

¹²⁰ MIDEPLAN GUIA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Área de Modernización del Estado, mayo del 2017, p, 4. URL: https://www.mivah.go.cr/Documentos/quienes_somos/Manual_de_Organizacion_MIVAH_2017-Mayo.pdf.

¹²¹ MIDEPLAN GUIA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Área de Modernización del Estado, mayo del 2017, p, 4. URL: https://www.mivah.go.cr/Documentos/quienes_somos/Manual_de_Organizacion_MIVAH_2017-Mayo.pdf.

¹²² *Ibíd.*, p, 4

¹²³ *Ibíd.*, p, 4.

¹²⁴ *Ibíd.*, p, 4.

El manual de organización o administrativo, Franklin F., lo define como *“documentos que sirven de medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos para que desempeñe mejor sus tareas”*.¹²⁵

La importancia que los manuales administrativos radican en que en ellos se plasma la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos.¹²⁶ Y en ellos se consignan en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y control administrativo eficiente.¹²⁷

El manejo de los manuales administrativos exige consistencia y claridad y un procedimiento que analice con precisión y profundidad el marco de referencia para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes.¹²⁸ Los manuales administrativos, representan un elemento decisivo en el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño por encima del estándar regular.¹²⁹

Los manuales de organización se estructuran con el logotipo y nombre de la organización, la denominación y extensión del manual (general o específico), en caso de corresponder a una unidad en particular anotarse el nombre de ésta, el lugar y la fecha de elaboración, el número de páginas, la sustitución de páginas (actualización de información), las unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización; la clave de la forma, se deben escribir las siglas de la organización y las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar el formulario, y el año, para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guion o una diagonal.¹³⁰

¹²⁵ FRANKLIN F., Enrique B. Organización de Empresas. México D.F.: Editorial McGraw Hill, Interamericana Editores, S.A., de C.V.P, Tercera Edición, 2009, p, 244.

¹²⁶ *Ibíd.*, p, 244.

¹²⁷ *Ibíd.*, p, 244.

¹²⁸ *Ibíd.*, p, 244.

¹²⁹ *Ibíd.*, p, 244.

¹³⁰ *Ibíd.*, p, 244.

Con base en la teoría de Franklin F., se considera que en el Cabildo Indígena la Concepción, se hace necesario un manual de organización, es decir, la recopilación de documentos para una eficiente comunicación y coordinación de instrucciones y lineamientos a las personas que están en el interior de la entidad y éstas desempeñen mejor sus funciones y aumenten la productividad; que represente un elemento esencial para la toma de decisiones, el mejoramiento continuo y la excelencia en el servicio a prestar a las comunidades indígenas que lo requieren.

Manual de funciones y procedimiento: es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades o procedimientos que realiza un servicio, departamento o toda la institución.¹³¹

El tema del manual de funciones definido en este proyecto, conllevaría al Cabildo Indígena la Concepción, a identificar los puestos de trabajo, las relaciones de autoridad y responsabilidad, las funciones generales y específicas, de todo el personal que está empleado en la entidad desde el cargo más bajo hasta el más alto en la escala

El Manual de Funciones. Franklin F., lo define así: “concentración de información de un área o unidad administrativa de una organización, que por convención, incluye la descripción de puestos de trabajo”.¹³² O también como “un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo”.¹³³

Es reconocido en algunas empresas como manual individual o instructivo de trabajo, debido que precisa identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de trabajo de estas.¹³⁴ La descripción de los puestos de trabajo en el manual de funciones, requiere un contenido básico sobre puestos que componen cada unidad administrativa. Dicho contenido debe incluir:

- La identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.).

¹³¹ MEJIA G., Braulio. Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud: Manual de procesos. 5ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006., p, 61.

¹³² FRANKLIN F., Enrique B. Organización de Empresas. México D.F.: Editorial McGraw Hill, Interamericana Editores, S.A., de C.V.P, Tercera Edición, 2009, p, 248.

¹³³ *Ibid.*, p, 245.

¹³⁴ *Ibid.*, p, 253.

- Las relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- Las funciones generales y específicas, las responsabilidades o deberes, las relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que debe establecer externamente.
- Las especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad. Este apartado normalmente parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular.

En la presentación de las funciones debe tenerse en cuenta que los títulos de las unidades correspondan a los que se utilizan en la estructura orgánica, que se siga el orden que se estableció en la estructura, y, que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo.¹³⁵

Reconociendo la teoría de Franklin F., sobre el diseño del manual de funciones, se comenta que el diseño de una manual de funciones en el Cabildo Indígena la Concepción, le sería de utilidad, porque con éste se le determinarían las funciones específicas de los cargos, se contribuiría a lograr que se cumplan los objetivos funcionales de cada dependencia, así como la asignación y responsabilidad a cada cargo, en concordancia con el marco legal y normativo correspondiente al Cabildo Indígena la Concepción (Decreto 2164 de 1995 Territorios Indígenas).

Aparte de, proporcionar al Cabildo, información a directivos y personal sobre sus funciones y ubicación en la estructura orgánica, le ayudaría a la simplificación administrativa y proporcionaría información sobre las funciones que le corresponde desempeñar al personal. Le facilitaría a la entidad, el proceso de inducción e instrucción del personal nuevo, permitiéndoles conocer con claridad las funciones y responsabilidades del cargo o puesto de trabajo, al que han sido asignados, así como la aplicación de programas de capacitación.

Simultáneamente, cumplir con los objetivos de documentar los puestos de trabajo, mediante una descripción de los mismos, de los flujos de trabajo, establecer el organigrama jerárquico-funcional, el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, y una definición de objetivos. El desarrollo de la valoración de puestos de trabajo, integrar competencias y experiencia profesionales para el buen desempeño en el puesto de trabajo, y definir resultados, mediante una evaluación del rendimiento de las personas con sistemas válidos y confiables.

¹³⁵ *Ibid.*, p, 251.

El manual de funciones en la administración del Cabildo Indígena la Concepción, constituiría un elemento clave para la correcta elaboración de la relación de puestos de trabajo, y su diseño estaría integrado por la propuesta de los siguientes elementos:

- La identificación del puesto, se señala dónde está situado y cómo se denomina un determinado puesto de trabajo en la organización.
- La finalidad o misión, para qué existe el puesto en la entidad, cuál es su razón de ser.
- Las áreas de eficacia/resultados, es decir, qué resultados se esperan del puesto de trabajo, qué hace y en qué consiste lo que hace, en qué fundones se agrupan sus actividades.
- Las relaciones jerárquicas y funcionales, qué relaciones de funcionamiento tiene y el fin de las mismas.
- La responsabilidad, qué responsabilidades (económicas, presupuestarias, de costos, de supervisión, sobre datos confidenciales, etc.) son inherentes al puesto de trabajo.
- Las condiciones de trabajo, en qué condiciones ambientales opera el puesto de trabajo.
- Los riesgos potenciales, qué riesgos laborales conlleva al puesto de trabajo.
- Requerimientos del puesto de trabajo, qué características y capacidades debe reunir el titular del puesto de trabajo para un desempeño exitoso.
- Las competencias profesionales, qué competencias profesionales son necesarias para tener un rendimiento excelente en el puesto de trabajo.¹³⁶

El manual de funciones propuesto al Cabildo Indígena la Concepción, persigue el fin de servir como instrumento de administración de personal, reflejar las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la entidad y la base que sustenta a la capacitación y la evaluación del desempeño. Preexistiría un elemento técnico, que justificaría la existencia, creación, y eliminación de cargos, sustentar los estudios de cargas de trabajo, un sistema de indicadores de medición del trabajo, y criterios de autocontrol.

Y finalmente, el tema del manual procedimientos conceptualizado en este proyecto, estimularía al Cabildo Indígena la Concepción, a diseñar un documento que contenga la descripción minuciosa de acciones que se siguen en la realización de

¹³⁶ Manual de Funciones de Puestos de Trabajo, p. 1. URL: <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>.

actividades, subprocesos y procesos, de las diferentes áreas de la entidad, aparte de los puestos de trabajo que median, las responsabilidades y participación.

El Manual de Procedimientos: los conceptúa Franklin F., como “un documento técnico que incluye información de la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”.¹³⁷

En toda empresa todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.¹³⁸ La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos de la empresa, propiciando la disminución de fallas y omisiones y el incremento de la productividad.¹³⁹

Otra definición del manual de procedimientos se refiere a que “es un documento técnico de sistematización normativa que contiene la descripción detallada de acciones que se siguen en la ejecución de actividades, subprocesos y procesos, de unidades orgánicas, además de los puestos de trabajo que intervienen, sus responsabilidades y participación”.¹⁴⁰

Implica la definición anterior, que el manual de procedimientos es utilizado como instrumento para sistematizar los flujos de información y documentos base, para el desarrollo del plan estratégico de las empresas.¹⁴¹

Todo lo expuesto por Franklin F., sobre el manual de procedimientos, fue clave para agregar que, el manual de procedimientos a proponer al Cabildo Indígena la Concepción, contendría información completa, concisa y clara, para un fácil manejo e identificación de cargos.

¹³⁷ FRANKLIN F., Enrique B. Organización de Empresas. México D.F.: Editorial McGraw Hill, Interamericana Editores, S.A., de C.V.P, Tercera Edición, 2009, p, 245.

¹³⁸ *Ibid.*, p, 245.

¹³⁹ *Ibid.*, p, 245.

¹⁴⁰ Elaboración del Manual de Organización y Funciones, p, 251. URL: <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1760-2.pdf>.

¹⁴¹ *Ibid.*, p, 251.

Y que las condiciones para formular el manual de procedimientos a proponer al Cabildo Indígena la Concepción, residen en primer lugar, en elaborar el inventario de procedimientos de unidades orgánicas, en segundo lugar, disponer de las actividades y establecer sus relaciones, y en tercer lugar, elaborar flujogramas que describen los procedimientos; en cuarto lugar, presentarlos en documento magnético a la Oficina de la Dirección o la que haga sus veces; y en quinto lugar, simplificar y ajustar los procedimientos similares, y, hacer una síntesis de los procedimientos en un esquema general.

El diseño del contenido del manual de procedimientos a proponer al Cabildo Indígena la Concepción, demandará información de los archivos, de directivos, asesores y empleados, de la entidad.

Los elementos del contenido del manual de funciones a proponer al Cabildo Indígena, estarían limitados a una introducción, los objetivos, el nombre de las áreas de aplicación, el nombre de los responsables, la descripción de las actividades, los formatos, los flujogramas, y las definiciones de los conceptos de cada proceso.

Misión: se refiere a la finalidad o motivo por el cual la organización se creó y para lo que debe servir. La misión es la razón de existencia de una organización. En la práctica, la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Y por qué hacemos lo que hacemos? Así, la misión involucra los objetivos esenciales del negocio y está generalmente enfocada fuera de la empresa, es decir, en la atención a las demandas de la sociedad, del mercado o del cliente. Si los miembros no conocen la misión de su organización, ellos desconocen por qué existe y hacia: dónde se dirige.¹⁴²

Visión la visión es la imagen que la organización tiene al respecto de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse así misma en el espacio y en el tiempo. La visión está más enfocada en aquello que la organización pretende ser desde lo que realmente es. La visión significa el proyecto de lo que a la organización le gustaría ser dentro de un determinado periodo y el camino futuro que pretende adoptar para llegar a ese punto. El término visión se utiliza para describir un claro sentido del futuro y la comprensión de las acciones necesarias para hacerlo rápidamente un éxito. Así, la visión organizacional es el destino que se pretende transformar en realidad.¹⁴³

¹⁴² CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. Editorial Mc Graw Hill, 2007, p, 523.

¹⁴³ *Ibíd.*, p, 523.

El Control Interno. Una de las referencias más antiguas sobre el término de control interno de las que se tiene evidencia, la hace Dicksee, quien muestra que “*es un sistema apropiado de comprobación interna que obvia frecuentemente la necesidad de una auditoría detallada*”. El control interno ha sufrido a través de los años innumerables modificaciones. La Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) en el año 1994, en el boletín 3050, menciona que la estructura del control interno consiste en “*las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable al poder lograr los objetivos específicos de la entidad*”. Dicha estructura consiste en controlar tres elementos: el ambiente de control, el sistema contable y los procedimientos de control.¹⁴⁴

El control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, gerencia y/o demás personal, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, y acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables. Mientras el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del proceso en uno o más puntos en el tiempo.¹⁴⁵

El sistema de control interno orienta a las entidades públicas hacia el logro de proteger los recursos, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten, garantizarles la eficacia, la eficiencia y economía de todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.¹⁴⁶

Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad, garantizando la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional. Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros definiendo y aplicando medidas para prevenir los riesgos. Detectar y corregir las desviaciones que se presenten y que puedan afectar el logro de los objetivos de las entidades.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP). 1994.

¹⁴⁵ Evaluación del Control Interno. (Abril, 13 de 2004). Disponible en URL: <http://es.scribd.com/doc/22225373/>.

¹⁴⁶ Ley 87, 1993, artículo 2º.

¹⁴⁷ Ley 87, 1993, artículo 2º.

Sistema de Control Interno Contable. Actualmente en el país, la Contaduría General de la Nación en el Plan General de Contabilidad Pública (2012), define el control interno contable, como “*un elemento de control que identifica las principales situaciones que entorpecen el logro de los objetivos que se proponen las áreas contables y financieras*”. En este aspecto, se espera que un modelo de control interno contable, asegure razonablemente una información contable confiable, relevante y comprensible.¹⁴⁸

La Contaduría General de la Nación en el año 2015, define el control interno como: “El proceso que bajo la responsabilidad del representante legal o máximo directivo de la entidad, así como de los responsables de las áreas financieras y contables, se adelanta en las entidades y organismos públicos, con el fin de lograr la existencia y efectividad de los procedimientos de control y verificación de las actividades propias del proceso contable, de modo que garanticen razonablemente que la información financiera cumpla con las características fundamentales de relevancia y representación fiel de que trata el Régimen de Contabilidad Pública”.¹⁴⁹

1.7.3 Marco Legal. El presente Marco Legal, identifica las leyes, normas y decretos que dan cuenta en la investigación su incidencia en el objeto de estudio, en este caso el Cabildo Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao. En la normatividad que rige a los cabildos indígenas en Colombia se encuentra:

Territorios Indígenas. De acuerdo al Decreto 2164 de 1995, del Ministerio de Agricultura, Artículo 2, define los Territorios Indígenas como: las áreas poseídas en forma regular y permanente por una comunidad, parcialidad o grupo indígenas y aquellas que, aunque no se encuentren poseídas en esa forma, constituyen el ámbito tradicional de sus actividades sociales, económicas y culturales¹⁵⁰. El

¹⁴⁸ Marco Conceptual del Plan General de Contabilidad Pública. Contaduría General de la Nación, 2012.

¹⁴⁹ Contaduría General de la Nación. Procedimiento de Control Interno Contable y de Reporte del Informe Anual de Evaluación a la Contaduría General de la Nación. (17 de diciembre de 2015), p. 2. Disponible en:

[http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/48a87b4c-dfa2-48a1-aca6-7b1b53e2c1f3/Proyecto+Procedimiento+Control+Interno+Contable+\(17-12-2015\)+\(1\).pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=48a87b4c-dfa2-48a1-aca6-7b1b53e2c1f3](http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/48a87b4c-dfa2-48a1-aca6-7b1b53e2c1f3/Proyecto+Procedimiento+Control+Interno+Contable+(17-12-2015)+(1).pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=48a87b4c-dfa2-48a1-aca6-7b1b53e2c1f3)

¹⁵⁰ COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA. Decreto 2164 (7, noviembre, 1995). Por el cual se reglamenta parcialmente el capítulo XIV de la Ley 1960 de 1994 en lo relacionado con la dotación y titulación de tierras a las comunidades indígenas para la constitución, reestructuración, ampliación y saneamiento de los Resguardos Indígenas en el territorio nacional.

anterior concepto es muy importante tenerlo en cuenta, conociendo la naturaleza de la empresa en la cual se desarrollará el siguiente trabajo de investigación.

Comunidad indígena. El Decreto 2164 de 1995, del Ministerio de Agricultura, define la Comunidad Indígena como el grupo o conjunto de familias de ascendencia amerindia, que tienen conciencia de identidad y comparten valores, rasgos, usos o costumbres de su cultura, así como formas de gobierno, gestión, control social o sistemas normativos propios que la distinguen de otras comunidades, tengan o no títulos de propiedad, o que no puedan acreditarlos legalmente, o que sus resguardos fueron disueltos, divididos o declarados vacantes.¹⁵¹

Cabildo Indígena. Según el artículo 2 del Decreto 2164 de 1995, manifiesta que un Cabildo Indígena es una Entidad Pública Especial, cuyos integrantes son miembros de una comunidad indígena, elegidos y reconocidos por ésta, con una organización socio política tradicional, cuya función es representar legalmente a la comunidad, ejercer la autoridad y realizar las actividades que le atribuyen las leyes, sus usos, costumbres y el reglamento interno de cada comunidad.¹⁵²

Decreto significativo que se tuvo en cuenta en la elaboración del presente trabajo, ya que en su articulado y normatividad da claridad sobre el concepto general y específico, que reconoce a los cabildos indígenas y la comunidad que lo compone la cual incide en la visión organizacional de la entidad.

Entidad Pública Especial. La Ley 80 de 1993 denomina como “Entidad Estatal” La nación, las regiones, los departamentos, las provincias, el distrito capital y los distritos estatales, las áreas metropolitanas, las asociaciones de municipios, los territorios indígenas y los municipios¹⁵³

Ley de Origen. Se entiende como el espiral que guía la vida para los Indígenas Nasa, orienta los usos, las costumbres el pensamiento, la forma de actuar de vivencia con la comunidad y con los espíritus, conocimiento transmitido por los mayores y los The Walas (Médicos tradicionales) de forma oral de generaciones en generaciones

¹⁵¹ *Ibíd.*, p. 1.

¹⁵² *Ibíd.*, p. 1.

¹⁵³ COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 80 (7, Octubre, 1993). Por el cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.

Ley 21 de 1991. Con la cual se aprueba el Convenio 169 sobre pueblos indígenas adoptado por la 76 reunión de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, el cual es un instrumento internacional que protege a los pueblos indígenas.

Este convenio reconoce las ambiciones de los pueblos indígenas de asumir el control de sus propias instituciones y de su desarrollo económico, aspecto importante que se tuvo en cuenta para la diseño de un modelo y procedimientos del área administrativa para el cabildo la Concepción.¹⁵⁴

Decreto 2164 de 1995. En el Artículo 2, menciona acerca de lo que es un Cabildo Indígena. Territorios Indígenas. Son las áreas poseídas en forma regular y permanente por una comunidad, parcialidad o grupo indígenas y aquellas que, aunque no se encuentren poseídas en esa forma, constituyen el ámbito tradicional de sus actividades sociales, económicas y culturales¹⁵⁵

Declaración de Unidad de las Naciones sobre los Derechos de los Pueblos. Los pueblos indígenas, en ejercicio de su derecho a la libre determinación, tienen derecho a la autonomía o al autogobierno en las cuestiones relacionadas con sus asuntos internos y locales, así como a disponer de medios para financiar sus funciones autónomas.¹⁵⁶

Los pueblos indígenas tienen derecho a conservar y reforzar sus propias instituciones políticas, jurídicas, económicas, sociales y culturales, manteniendo a la vez su derecho a participar plenamente, si lo desean, en la vida política, económica, social y cultural del Estado.¹⁵⁷

1.7.4 Marco Contextual. El contexto en el cual se desarrolla este proyecto, es el Cabildo Indígena la Concepción, ubicado en el Resguardo la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca.

¹⁵⁴ Convenio 169 Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo.

¹⁵⁵ COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA. Decreto 2164 (7, noviembre, 1995). Por el cual se reglamenta parcialmente el capítulo XIV de la Ley 1960 de 1994 en lo relacionado con la dotación y titulación de tierras a las comunidades indígenas para la constitución, reestructuración, ampliación y saneamiento de los Resguardos Indígenas en el territorio nacional.

¹⁵⁶ DECLARACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE LOS DERECHOS DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS, Artículo 4. Aprobado por la Asamblea General (13 de septiembre de 2007).

¹⁵⁷ Ibid.

Municipio de Santander de Quilichao. El municipio de Santander de Quilichao, está ubicado en el norte del departamento del Cauca, a 97 kilómetros del norte de Popayán, y 47 kilómetros del municipio de Santiago de Cali; limita al norte con los municipios de Villarrica y Jamundí, al occidente con el municipio de Buenos Aires, al oriente con los municipios de Caloto y Jambaló y, al sur con el municipio de Caldoño.¹⁵⁸

Según proyecciones del censo del DANE para el año 2015, la población del municipio de Santander de Quilichao es de 93.545 habitantes, donde el 28,5% está representado por comunidades afro descendientes, 16.6% indígenas y el 54.7 % mestiza.¹⁵⁹ En el municipio de Santander de Quilichao existen 6 resguardos indígenas, entre ellos se encuentra el resguardo la Concepción, es un territorio pluriétnico, habitado por indígenas nasas y mestizos, resguardo que lo componen las veredas del Cascajal, Concepción, Alita, Chapa alta, la Chapa, Miraflores, la Agustina, Bella Vista, Llanito, Pedregal, San isidro, las Lajas, María Auxiliadora, Mirador, San Bosco y el Pedregal.¹⁶⁰

El municipio de Santander de Quilichao se ha comprometido con la comunidad indígena para el desarrollo de sus objetivos, los cuales consisten en mirar las dificultades que se presentan en cada vereda, plantear soluciones en forma colectiva, evaluar las diferentes organizaciones que se han implementado en el resguardo, e interactuar en el resguardo la Concepción, buscando alternativas de desarrollo, fortalecer la autoridad del cabildo para el desarrollo integral de la comunidad en lo político, económico, social y cultural.¹⁶¹

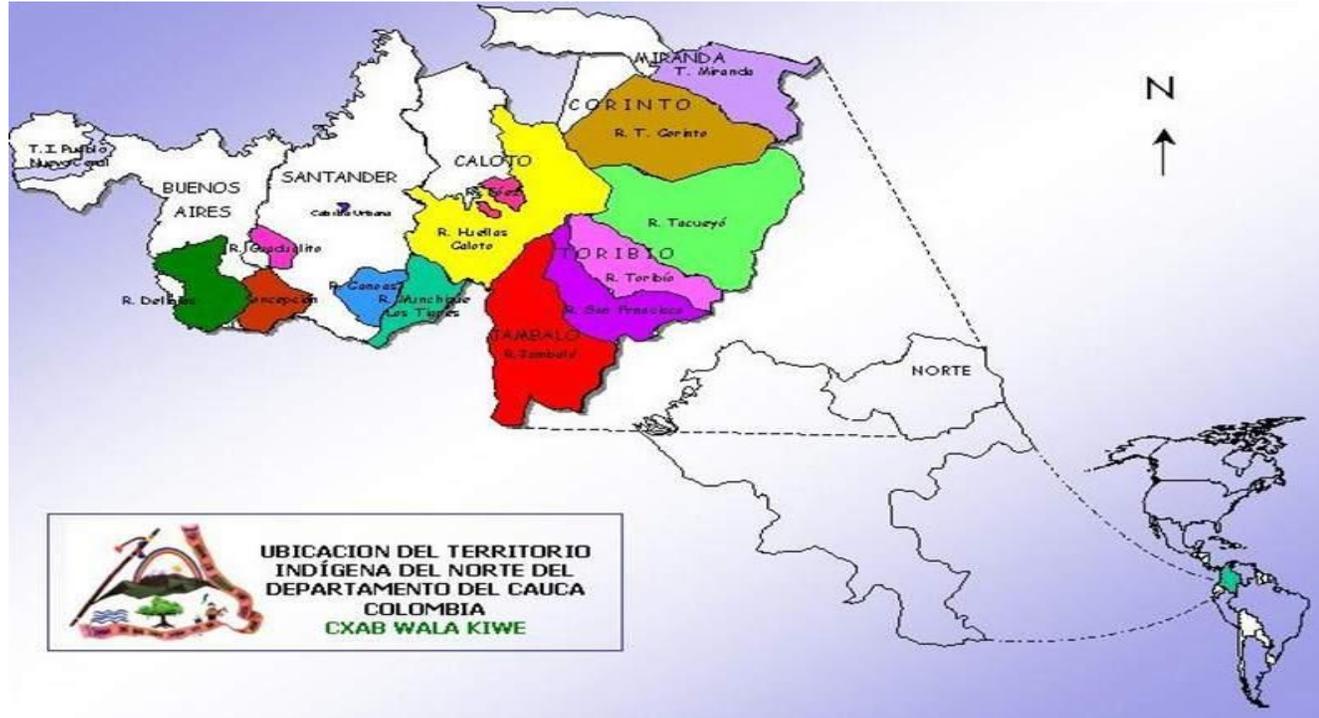
¹⁵⁸ PLAN DE DESARROLLO, Municipio de Santander de Quilichao. 2016-2019, p. 14.

¹⁵⁹

¹⁶⁰ *Ibíd.*, p, 14.

¹⁶¹ *Ibíd.*, p, 47.

Figura 1. Mapa de la zona Norte del Cauca, ubicando diferentes territorios Indígenas.



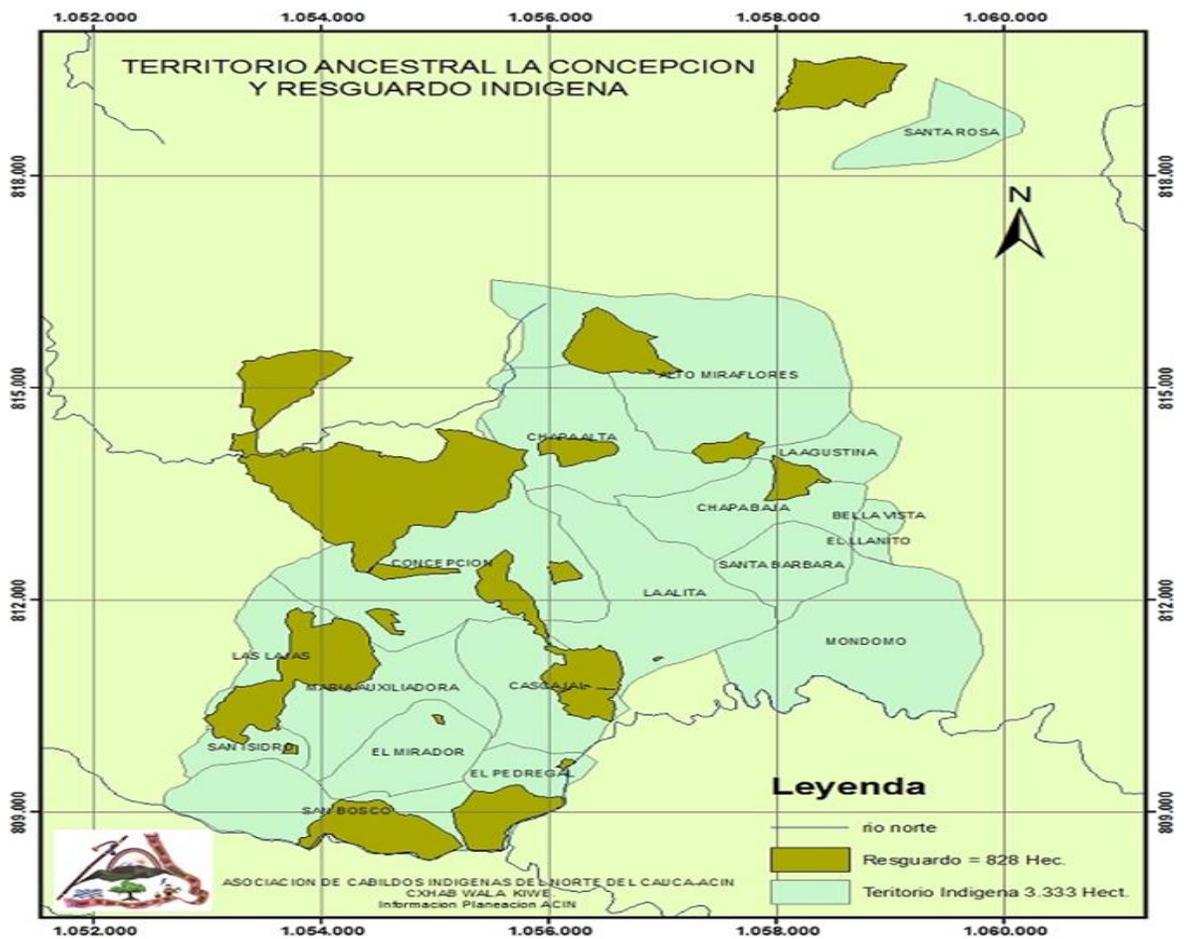
Fuente: Asociación de Cabildo Indígena del Norte del Cauca.
http://www.tlaxcala.es/imp_aut.asp?lg=es&reference=1095.

1.7.4.1 Cabildo Indígena la Concepción. Estar ubicado el Cabildo Indígena la Concepción, en el municipio de Santander de Quilichao, se hace una breve descripción de algunas características del contexto de esta entidad.

El Cabildo de la Concepción, es de carácter republicano, con una última resolución de ampliación dada en el año 2001, está compuesto de indígenas Nasas además de un gran porcentaje de mestizos, esto hace que las labores del cabildo tengan también un carácter intercultural, de tal forma que su organización es lineal, aunque se pueden ver muchos ciclos de realimentación dadas por las asambleas en los procesos de socialización, talleres y mandatos. La lengua materna que se habla es el Nasa Yuwe.¹⁶²

Figura 2. Mapa del Territorio Ancestral la Concepción y Resguardo Indígena.

¹⁶² PLAN DE VIDA CABILDO LA CONCEPCIÓN. Resguardo la Concepción. Municipio de Santander de Quilichao, 2013-2023, p. 47.



Fuente: Plan de Vida del Resguardo de Concepción. 2013-2023.

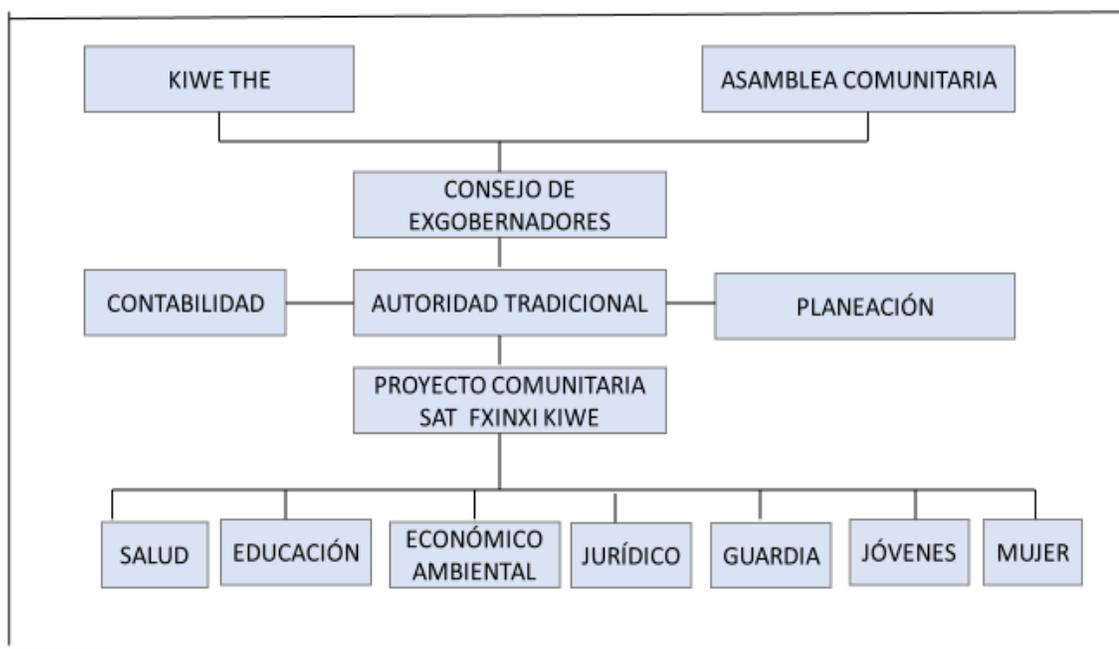
La estructura organizacional del Cabildo Indígena la Concepción, establece a los Kiwe The (mayores espirituales) y la asamblea como la máxima autoridad o los orientadores en la toma de decisiones, le sigue el consejo de ex autoridades, encargados de reorientar de acuerdo a su experiencia y a su trabajo dentro de la comunidad, las decisiones de mayor importancia que debe tomar la autoridad tradicional. Le sigue el cabildo o autoridad tradicional, quien también recibe apoyo de equipos de planeación y unidad administrativa, encargada de la administración de las transferencias o de los recursos propios del cabildo a nivel local.¹⁶³

A nivel zonal la estructura se compone por el plan de vida Comunitario Sat Fxinxi Kiwe, que reúne 6 cabildos que son: Concepción, Delicias, Guadualito, Pueblo Nuevo Ceral, Cerro Tijeras y el Naya, este sirve de coordinación en aspectos políticos y jurisdiccionales.¹⁶⁴

¹⁶³ *Ibíd.*, p, 51-52.

¹⁶⁴ PLAN DE VIDA CABILDO LA CONCEPCIÓN. Resguardo la Concepción. Municipio de Santander de Quilichao, 2013-2023, p, 51.

Figura 3. Estructura Organizacional del Cabildo Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao.



Fuente: Plan de Vida del Resguardo de Concepción. 2013-2023.

El Cabildo Indígena la Concepción, edifica una comunidad unida, comprometida y responsable; implicada en el desarrollo de lo político, económico, social, y cultural, para evolucionar de una manera autónoma y conservando las costumbres y la identidad propia.¹⁶⁵

El Cabildo la Concepción, ejerce la representación legal a nivel local, zonal, regional y nacional; ejecuta la autoridad política, vela y hace cumplir las leyes y normas del territorio y las difunde; así como la administración de justicia de acuerdo con los usos y costumbres, la defensa de los derechos de la comunidad indígena y del patrimonio cultural existente, y establece mecanismos de control y coordinación con los diferentes proyectos, programas, comités y núcleos de trabajo del resguardo.¹⁶⁶

La consolidación y posicionamiento del territorio ancestral indígena, así como el ejercicio de gobierno propio, requiere del control territorial y de defensa de la vida, los Kiwe Thegna (guardias del territorio), son los llamados a dinamizar este proceso en coordinación con la autoridad tradicional, los mayores espirituales, los tejidos y

¹⁶⁵ *Ibíd.*, p, 51.

¹⁶⁶ *Ibíd.*, 51.

la comunidad, en diferentes niveles y espacios donde se desarrollan los planes de vida. En el Resguardo de la Concepción, los Kiwe Thegna, son fuertes a pesar de sus limitaciones. Se proyectan acciones de apoyo y compromiso por parte de la comunidad y autoridad tradicional, para instruirlos en sus requerimientos.¹⁶⁷

Para lograr el cumplimiento de esta misión, los Kiwe Thegna, tienen un nivel de compromiso con la comunidad y consigo mismo, reciben preparación política, jurídica, en salud, conocimiento de la historia y proceso indígena, para que sean líderes activos, con palabra y conocimiento. La defensa del territorio contra la minería, los cultivos de uso ilícito, la inclusión a grupos armados, implementación de organizaciones paralelas en contra del pensamiento comunitario indígena, defensa de la vida, de derechos fundamentales, requiere un esfuerzo de grandes dimensiones y dedicación.¹⁶⁸

Figura 4. Fotografía de Habitantes del Resguardo Indígena la Concepción.



Fuente: Plan de Vida del Resguardo de Concepción. 2013-2023.

1.8 METODOLOGÍA

En el desarrollo del trabajo se planteó el tipo de estudio aplicativo “Investigativo” el método de investigación deductivo, utilización de fuentes de información primaria como la observación directa de documentos, visita de campo a la organización. Entre otras fuentes estuvieron la explorada en Internet, en proyectos de grado,

¹⁶⁷ *Ibíd.*, p, 52.

¹⁶⁸ *Ibíd.*, p, 52.

libros, guías, cartillas, revistas y otros materiales documentales, al igual que la descripción de las fases de investigación que fueron manipuladas para la realización del proyecto.

1.8.1 Tipo de Estudio. Estudio Aplicativo. Lozada lo define como “el análisis que tiene el objetivo de aplicar conocimientos adquiridos con el objetivo de generar nuevos conocimientos, con aplicación directa y a mediano plazo en la sociedad o en el sector productivo”.¹⁶⁹

Se aplicó el estudio aplicativo, teniendo en cuenta que el objeto de la investigación fue diseñar un modelo de proceso y procedimientos del área administrativa para el Cabildo Indígena la Concepción, de Santander de Quilichao, entidad con carácter especial indígena.

De acuerdo a lo expuesto sobre el estudio aplicativo, la realización del diagnóstico en el Cabildo indígena la Concepción, exigió la recolección de datos mediante una entrevista con preguntas a los Neehwe' sx (Gobernador Principal de la autoridad tradicional Cabildo Indígena la Concepción), el Señor Pedro Lizardo Guetio,

El cuestionario utilizado con preguntas abiertas relativas al proceso administrativo que se aplicó en la autoridad tradicional, Neehwe' sx, Señor Pedro Lizardo Guetio, se detalla en el Anexo 1.

El diagnóstico se inició en el proceso de planeación, que lleva a cabo a la autoridad tradicional Indígena la Concepción, fijándole variables y una calificación cualitativa a dichas variables, estableciendo las debilidades y fortalezas, que posee la entidad en el proceso administrativo de planeación

Fue significativo el resultado que arrojó el diagnóstico de procesos y procedimientos administrativos, realizado a la autoridad tradicional, porque se encontraron debilidades y fortalezas, que fueron pilar para proponer cambios enfocados a minimizar debilidades y maximizar fortalezas, proponiéndole a la entidad un manual de procesos y procedimientos administrativos mejorado.

¹⁶⁹ LOZADA, José. Investigación aplicada: Definición, propiedad intelectual e industria. En: Cienciamérica, Universidad Tecnológica Indoamericana, 2014, No.3, p 34-39.

1.8.2 Método de Investigación. Método Analítico. Méndez Álvarez, lo define como “la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado para ver, por ejemplo, las relaciones entre las mismas”.¹⁷⁰

Se examinó información de acuerdo a los manuales de procesos y procedimientos de las empresas, para obtener un conocimiento general que permitió plantear un modelo de procesos y procedimientos de acuerdo a las necesidades del Cabildo Indígena la Concepción, de Santander de Quilichao.

El método analítico permitió efectuar el análisis de todos y cada uno de los archivos y puestos de trabajo de los cargos del Cabildo Indígena la Concepción, luego entonces, consolidar la información determinando las competencias en lo que se denomina un manual de procedimientos y un manual de funciones.

1.8.3 Fuentes para la Recolección de Datos. Fuentes Primarias. Plantea Méndez Álvarez “las fuentes primarias contienen información original que ha sido publicada por primera vez, y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más, es producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa”.¹⁷¹ La Información primaria para el desarrollo del trabajo se obtuvo mediante dos medios el primero consistió en la revisión de documentos y el segundo en entrevistas que se hicieron en las visitas de campo al Cabildo la Concepción.

Fuentes Secundarias. Como fuente de información secundaria para el desarrollo del trabajo se tomó información que fue planteada por otras personas en textos relacionados con el tema, trabajos de investigación sobre procesos y procedimientos administrativos, manual de funciones, perfiles y puestos de trabajo, información encontrada en la biblioteca de la Universidad del Valle en proyectos de grado, libros, guías, cartillas, revistas, entre otros.

1.8.4 Técnicas para la Recolección de la Información. Revisión Documental. Entre las técnicas utilizadas para la recolección de datos, se utilizaron la revisión documental, que se basó en revisar los informes presentados por el Cabildo la Concepción, el análisis teniendo en cuenta los procesos y la segregación de funciones en la unidad administrativa y comprobación sobre si existía algún tipo de proceso y procedimiento implementado por esta entidad.

¹⁷⁰ REYES P., Dña U. Gestión de recursos laborales, formativos y análisis de puestos de trabajo. URL: <https://books.google.com.co/books?id=gxezAwAAQBAJ&pg>.

¹⁷¹ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos A. Metodología de la Investigación. México D.F.: Editorial Mac Graw Hill. Segunda Edición, 2000, p, 59.

1.8.5 Análisis y Organización de la Información. Se realizó un análisis de la información de acuerdo al estudio propuesto, la cual complementa las diferentes etapas de la investigación, con el objeto de realizar un modelo de proceso y procedimientos del área administrativa para el Cabildo Indígena la Concepción, de Santander de Quilichao

El análisis y la selección de información referente a la elaboración de un modelo de proceso y procedimientos del área administrativa para el Cabildo Indígena la Concepción, se consolidó mediante un escrito, el cual fue modificado de acuerdo a las observaciones realizadas por la tutora de la Universidad del Valle, para su respectiva aprobación.

1.8.6 Fases de Investigación. El presente trabajo de investigación a realizar conllevó al desarrollo de las siguientes fases:

Fase 1. Describir las características del proceso administrativo en las empresas. Para el desarrollo de esta fase, se requirió la exploración y consulta de fuentes secundarias como libros, revistas, artículos y trabajos expuestos en Internet, que contenían el tema del proceso administrativo, analizarlo, sintetizarlo y depurar la información correspondiente y plasmarla en lo conformará el capítulo dos de esta investigación.

Fase 2. Diagnosticar el estado actual del manejo administrativo en torno a procesos y procedimientos, del Cabildo Indígena a Concepción, Santander de Quilichao, Cauca. Durante esta etapa se realizaron visitas de campo a la entidad Cabildo Indígena la Concepción, y evidenció la existencia de procesos y procedimientos administrativos, verificando así áreas funcionales de la organización, información que permitió iniciar con la construcción del manual de funciones para el área administrativa, de la entidad.

Fase 3. Elaborar el manual de procesos y procedimientos administrativo para el Cabildo Indígena la Concepción, Santander de Quilichao, Cauca. Una vez se hubo realizado visitas de campo a la entidad Cabildo Indígena la Concepción para evidenciar la existencia de procesos y procedimientos administrativos, verificando así áreas funcionales de la organización, se diseñó el manual de funciones para el área administrativa, del Cabildo Indígena la Concepción, que permite a esta entidad mejorar la calidad de los procesos y garantizar así el logro de sus objetivos.

También se propuso el proceso del sistema de control contable para el Cabildo Indígena la Concepción. Llevar a cabo esta propuesta, conllevó primero a la exploración de fuentes secundarias que contenían el tema del control interno contable MICICO 2007:1, para los entes contables públicos. Se investigó la metodología a seguir para establecer los procedimientos generales, la estructura necesaria y los requisitos mínimos para documentar, ejecutar y mantener el control interno contable, conforme a la Ley 87 de 1993 y a la Resolución 353 de 2007.

CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS EMPRESAS

Las características del proceso administrativo en las empresas, las colocan frente a una toma de decisiones eficiente. Una excelente administración que da como resultado el adelantarse a los cambios del entorno, esto se logra exclusivamente haciendo uso del proceso administrativo.¹⁷²

Las etapas del proceso administrativo expuestas en este capítulo son para orientar a la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, hacia la Planeación, Organización, Dirección y Control, y enfocarlo hacia una estructura de personas, tareas y administración, armonización de acciones e integración de recursos, ejecución de tareas, orden, control de resultados, procesos y mecanismos de comunicación, para hacer que esta entidad sea eficiente y competitiva socialmente.

La Etapa de Planeación, situaría a la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción a programar el diseño de objetivos organizacionales, el plan estratégico, que incluye principios corporativos, la visión y la misión, la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, el mapa estratégico, el control de gestión, y monitoreo al mapa estratégico diseñado, conllevando la entidad hacia una gestión y toma de decisiones eficaz, en favor de satisfacer las necesidades de comunidades indígenas que atiende.

La Etapa de organización, encaminaría a la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción a crear unidades administrativas, asignar funciones, responsabilidad, y relaciones, el orden en la estructura general de la entidad, a especificar cargos, departamentos, diseñar el organigrama, las líneas de mando, la asesoría externa, emplazamiento del talento humano al logro de objetivos organizacionales, hacia la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, el enriquecimiento y desarrollo del puesto de trabajo, y el principio de autoridad.

Estos instrumentos organizativos, le permitirían a la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, valorar todo el capital humano que posee, combinar su

¹⁷² CANO PLATA, Carlos A. La Administración y el Proceso Administrativo. Bogotá D.C.: Universidad de Bogotá, Jorge Tadeo Lozano. 2017, p, 24.

talento y esfuerzo, orientarlos hacia un objetivo común “satisfacer las necesidades de comunidades indígenas” que van a la entidad a buscar solución a sus problemas.

La Etapa de Dirección, enfocaría a la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción a usar la creatividad, innovación y toma decisiones, para hacer bien las cosas, es decir, orientaría a ser una entidad líder, a brindar a la comunidad indígena un orden que trasciende “el bien común”.

La Etapa de Control, conduciría a la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción a ejercer supervisión y corrección del trabajo de los empleados, hacia la disciplina, la unidad de mando, las líneas de autoridad y de dirección, a hacer énfasis en la vigilancia, orientar, y vigilar las actividades y trabajadores; a que sea una entidad que realiza actividades acorde a lo calculado, a corregir desvíos y/o errores, y a que de confianza y credibilidad a todas las comunidades indígenas que atiende.

El Proceso administrativo implementado en la autoridad tradicional la Concepción, lo conllevaría a tener una eficiente gestión, valorar el capital humano que posee, combinar su talento y esfuerzo, solucionar problemas, ser líder orientado al bien común, satisfacer necesidades de sus clientes internos y externos, y especialmente, ganarse el respeto y la confianza y credibilidad de todas las comunidades indígenas de su resguardo.

Después de esta introducción, se pasa al despliegue de las características del proceso administrativo, cuyos rasgos hacen que se divida en cuatro etapas: Planeación, Organización, Dirección, y Control. Sus características han sido estudiadas desde diferentes autores, que aportan a la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, los elementos que componen cada etapa para que sea implementado en la entidad.

2.1 CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Los rasgos del proceso administrativo se interrelacionan para formar un elemento ordenado y sistémico que sirve para efectuar una administración efectiva en cualquier empresa privada o entidad de orden público, como es el caso de la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, que está considerado como una entidad social que presta un servicio para satisfacer necesidades de comunidades indígenas. El conocimiento que tengan los directivos de ésta entidad sobre las características del proceso administrativo: planeación, organización, dirección, y control, vislumbraría un excelente manejo administrativo en la entidad.

2.1.1 Características de la Planeación. Caracteriza Ackoff a la planeación, como un futuro deseado y medios reales para conseguirlos, que ejerce influencia positiva sobre el curso, rumbo, porvenir y diseño de la carga de navegación de acuerdo con la misión y la visión de la organización.¹⁷³

Es acreditada por Serna, como un proyecto con el empleo adecuado y racional de recursos disponibles para ponerlos a disposición de operaciones que buscan el desarrollo organizacional (cumplimiento de la misión, propósito, objetivos, metas), mediante, identificación de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas del entorno externo e interno.¹⁷⁴

La señala Cano Plata, como una herramienta estratégica que predice y direcciona acciones para el futuro, reduce la incertidumbre, y que es considerada por los directores de empresas, como un esquema práctico de trabajo diario.¹⁷⁵

La planeación estratégica se origina según Cano Plata, en los niveles directivos, y envuelve diferentes etapas a desarrollar en una empresa, incluye la definición e identificación de principios corporativos, visión, misión; identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas para realizar el análisis DOFA. El planteamiento de estrategias, la definición de objetivos estratégicos, el diseño de planes de acción, la preparación del mapa estratégico, el control de la gestión, y el seguimiento o monitoreo del mapa estratégico.¹⁷⁶

Explicar una por una las características de los componentes de la planeación estratégica, que expone Cano Plata, guiaría a la autoridad tradicional (Cabildo Indígena la Concepción, a determinar procedimientos y acciones necesarias para cumplir los objetivos y metas propuestas en beneficio de las comunidades indígenas que lo integran.

Uno de los primeros componentes de la planeación estratégica es la enunciación de los principios corporativos.

¹⁷³ ACKOFF, R. L. Rediseño del alcohol: un enfoque sistémico de los problemas sociales. Nueva York: Wiley, 1974, p, 30.

¹⁷⁴ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas estratégicos. Bogotá: Edición 3R, Novena Edición. Índices de Gestión 2003, p, 30.

¹⁷⁵ CANO PLATA, Carlos A. La Administración y el Proceso Administrativo. Bogotá D.C.: Universidad de Bogotá, Jorge Tadeo Lozano. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. 2017, p, 30.

¹⁷⁶ *Ibid.*, p, 33.

- **Los Principios corporativos.** Denominados por Cano Plata, como creencias, valores, normas, comportamientos, que guían la organización.¹⁷⁷ Si no están explícitos se formulan como un marco de referencia para decidir la misión y la visión organizacional. Se consideran principios corporativos, valores, relaciones interpersonales, calidad, competitividad, responsabilidad social, la productividad y la rentabilidad, entre otros.¹⁷⁸

Se formula el diseño de algunos principios corporativos en el Cuadro 1, entre los cuales se encuentra la honestidad, el respeto, el compromiso, la diligencia, y la justicia, como prototipo que orienta a la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción hacia el diseño de sus principios y valores.

Cuadro. 1. Modelo de Diseño de Principios Corporativos para la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción.

Principio Corporativo	Características
Honestidad	Actúa siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo sus deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés comunitario
Respeto	Reconoce, valora y trata de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición
Compromiso	Ser consciente de la importancia del rol como servidor y estar en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que se relaciona en sus labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar
Diligencia	Cumplir con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a su cargo, de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos de la entidad.
Justicia	Actuar con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

Fuente: diseño propio.

Una vez la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, se hayan formulado sus principios corporativos, procedería a diseñar la visión organizacional.

¹⁷⁷ *Ibíd.*, p, 33.

¹⁷⁸ *Ibíd.*, p, 33.

- **La Visión Organizacional.** Es Para Cano Plata, un escenario futuro deseable para la organización, cómo se espera y desea que se vea y reconozca en el futuro la entidad. ¹⁷⁹ Es una expresión amplia destinada a ver la organización en el futuro, significa un reto para la empresa. ¹⁸⁰

La visión organizacional, en la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, se tendría que enunciar con base en las respuestas a ciertas preguntas:

¿Cuál es el tamaño deseado y visible para la organización dentro de un lapso determinado de tiempo? (normalmente cinco años).

¿Cómo debe ser la estructura organizacional y el nivel técnico?

¿Cuáles debe ser las ventajas competitivas?

¿Qué tipo de recurso humano se necesita?

¿En qué mercados se debe desempeñar? ¹⁸¹

La visión es un sueño realista con acciones para hacerla realidad y transformación de la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, a corto, mediano y largo plazo.

Se explica y expone el diseño de la visión en el Cuadro 2, este es un modelo para que la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, diseñe su visión.

Cuadro. 2. Diseño de la Visión para la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, Municipio de Santander de Quilichao, Cauca.

VISIÓN	La autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción en el 2025 será reconocido en el municipio de Santander de Quilichao, en el departamento del Cauca y a nivel nacional, como una entidad de carácter indígena, líder en la innovación, transparencia y eficiencia de la gestión comunitaria.
---------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: diseño propio.

Enunciados los principios corporativos y la visión organizacional en la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, procederá a diseñar su misión organizacional.

¹⁷⁹ CANO PLATA, Carlos Alberto. La Administración y el Proceso Administrativo. Bogotá D.C.: Universidad de Bogotá, Jorge Tadeo Lozano. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. 2017, p, 34.

¹⁸⁰ *Ibíd.*, p, 34.

¹⁸¹ *Ibíd.*, p, 34.

- **Misión Organizacional.** Cano Plata, la expresa como el sentido, razón de ser de la empresa, fundamentada en la cultura corporativa (valores, creencias), y en la realidad situacional (ambiente interno e inferencias del entorno).¹⁸²

Propone para la formulación de la misión, dar respuesta a algunas preguntas:

¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones de la organización?

Clientes: ¿Quiénes son los posibles clientes?

Productos o Servicios: ¿Qué debe producirse o servir?

Mercado: análisis de la competencia.

Tecnología: ¿Cuál es la tecnología básica para la organización?

Cómo se ve ella misma: ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, ventajas competitivas de la organización?

Preocupación por la imagen pública: ¿Cuál es la imagen pública a que aspira la organización?".¹⁸³

Cano Plata, caracteriza la misión de la empresa como la razón de ser de la misma, fundamentada en la cultura corporativa (valores, creencias), centrada en el ambiente interno y externo. A continuación, se muestra el diseño de la Misión en el Cuadro 3, como modelo para que la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, diseñe su misión.

Cuadro. 3. Modelo de Diseño de la Misión, para la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca.

MISIÓN	La autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca, satisface el servicio social de comunidades indígenas del resguardo la Concepción, posee una gestión eficiente y un desempeño productivo de sus servidores, para dar cumplimiento a los compromisos adquiridos con las comunidades indígenas, de quienes se ha ganado la credibilidad y confianza, debido al control eficiente de los recursos.
---------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: diseño propio.

Formulado los principios corporativos, la visión y misión organizacional, la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, pasaría a realizar un Análisis DOFA.

- **Análisis DOFA.** Éste se inicia según Cano Plata, con el examen de la situación de la empresa tanto en su ambiente interno como en su relación con el entorno

¹⁸² CANO PLATA, Carlos Alberto. La Administración y el Proceso Administrativo. Bogotá D.C.: Universidad de Bogotá, Jorge Tadeo Lozano. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. 2017, p, 35.

¹⁸³ *Ibid.*, p, 35.

externo, una auditoría interna y determinar el perfil de capacidad interna de la empresa con base en debilidades y fortalezas.¹⁸⁴ El perfil de capacidad competitiva o auditoría externa con base en las oportunidades y amenazas, que ofrece el medio externo (Perfil de Oportunidades y Amenazas (Matriz POAM)).¹⁸⁵

En la Matriz DOFA, se recoge, sistematiza e interpreta, la información sobre el ambiente interno de la empresa y su relación con el entorno, luego se cruza la información que permite decidir las estrategias más viables y adecuadas para sacar ventaja de las oportunidades, haciendo uso de fortalezas para minimizar amenazas, evitando o compensando la debilidad.¹⁸⁶

El análisis DOFA, es recomendable que se haga por un estratega para encontrar un mejor ajuste entre el entorno externo y las capacidades internas.¹⁸⁷

El diseño DOFA se evidencia en el Cuadro 4, es un modelo, para que la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, diseñe en la Matriz DOFA, el análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, y las respectivas estrategias para maximizar las oportunidades y fortalezas y minimizar las amenazas y las debilidades.

Cuadro. 4. Modelo para el Análisis DOFA para la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca.

Factores Internos	Fortalezas (F):	Debilidades (D):
	1. 2. 3. 4. 5	1. 2. 3. 4. 5
Factores Externos	Estrategias (FO):	Estrategias (DO):
Oportunidades (O):	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
1. 2. 3. 4. 5.		

¹⁸⁴ CANO PLATA, Carlos Alberto. La Administración y el Proceso Administrativo. Bogotá D.C.: Universidad de Bogotá, Jorge Tadeo Lozano. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. 2017, p, 34.

¹⁸⁵ *Ibíd.*, p, 34.

¹⁸⁶ *Ibíd.*, p, 43.

¹⁸⁷ *Ibíd.*, p, 37.

Amenazas (A):	Estrategias (FA):	Estrategias (DA):
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

Fuente: diseño propio.

Formulado los principios corporativos, la visión y la misión organizacional, y el análisis DOFA, la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción plantearía las estrategias.

- **Planteamiento de Estrategias.** Para ello, es necesario el diseño de la misión, un análisis situacional interno y externo de la empresa (análisis DOFA) y de objetivos globales.¹⁸⁸ Sobre el diseño de estrategias organizacionales, Ohmae, plantea que es necesario, identificar cuáles son los factores clave de éxito de la organización.¹⁸⁹

Considera Cano Plata, sobre los factores clave de éxito, que estos se encuentran en todos los competidores del mercado (estrategia de negocio basada en superioridad relativa), y se les debe responder mediante el planteamiento de estrategias para ganar ventajas sobre ellos y les sea difícil seguir o copiar una ventaja competitiva.¹⁹⁰

La Matriz DOFA expuesta en el Cuadro 5, modelo que garantiza que la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, diseñe el planteamiento de Estrategias en la Matriz DOFA.

¹⁸⁸ CANO PLATA, Carlos Alberto. La Administración y el Proceso Administrativo. Bogotá D.C.: Universidad de Bogotá, Jorge Tadeo Lozano. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. 2017, p, 43.

¹⁸⁹ OHMAE, K. La mente del estratega. Bogotá D.C.: Editorial Mac Graw Hill, 1990, p, 46.

¹⁹⁰ OHMAE, K. La mente del estratega. Bogotá D.C.: Editorial Mac Graw Hill, 1990, p, 46.

Cuadro. 5. Modelo de Matriz DOFA. Planteamiento de Estrategias para la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca.

Factores Internos	Fortalezas (F):	Debilidades (D):
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Credibilidad de las comunidades indígenas. 2. Finanzas sólidas. 3. Compromiso del grupo humano. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Frágil conexión entre dependencias. ● Procesos que generan pérdida de tiempo. ● Poca capacitación del talento humano.
Factores Externos	Estrategias (FO)	Estrategias (DO):
Oportunidades (O):		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilidad para préstamos en los bancos. 2. La donación de recursos económicos por parte de otros países. 3. Independencia territorial. 4. El no pago de impuestos al Estado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La credibilidad y el apoyo de las comunidades indígenas apalancan el apoyo para realizar préstamos en bancos para proyectos productivos. 2. Con las finanzas sólidas, la independencia, territorial, y el compromiso del grupo humano que conforma la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena, diseñar proyectos productivos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar políticas de control de los recursos de la autoridad tradicional (Cabildo). 2. Conseguir recursos mediante créditos bancarios, para capacitar al personal en técnicas administrativas y proyectos de inversión.
Amenazas (A):	Estrategias (FA):	Estrategias (DA):
<ol style="list-style-type: none"> 1. La posible disminución de donaciones de recursos internacionales. 2. Posibles cambios de normas jurídicas propias de los territorios indígenas, por parte del Estado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovar en proyectos productivos para las comunidades indígenas que pertenecen a la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción. 2. Ejercer un control estricto a los recursos destinados para los nuevos proyectos productivos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar nuevos recursos en entidades públicas y privadas internacionales. 2. Defender las normas jurídicas propias de los territorios indígenas. 3. Ocupar las tierras desocupadas para cultivos a cielo abierto o bajo invernaderos.

Fuente: diseño propio.

Una vez en la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción se hayan formulado los principios corporativos, la visión y misión organizacional, el análisis DOFA, el planteamiento de estrategias, procedería a la definición de objetivos estratégicos.

- **Definición de Objetivos Estratégicos.** para su definición Cano Plata, dice que es ineludible realizar un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) y diseño de estrategias básicas.¹⁹¹ El planteamiento de objetivos estratégicos, exige ciertos criterios como, la utilización de frases que inician con verbos de acción en infinitivo, sean claros, viables, cuantificables, alcanzables, y fáciles de comunicar.¹⁹²

El diseño de objetivos estratégicos en el Cuadro 6, es una guía para que la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, diseñe sus objetivos estratégicos.

Cuadro. 6. Guía de Diseño de Objetivos Estratégicos para la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	1. Empoderamiento político de la comunidad del Cabildo Indígena la Concepción.
	2. Consolidar una gestión moderna, eficiente, transparente, focalizada y participativa al servicio de las comunidades indígenas.
	3. Consolidar el servicio eficiente, técnico e innovador.
	4. Atender integralmente a comunidades indígenas, brindando soluciones ajustadas a sus necesidades.
	5. Fortalecer la gestión de proyectos comunitarios indígenas.
	6. Fortalecer relaciones con grupos de interés externos (Gobierno, empresas privadas, instituciones públicas, bancos).
	7. Fortalecer el desarrollo integral del talento humano y la cultura meta del grupo.
	8. Consolidación del plan de vida del territorio.

Fuente: diseño propio con base en Serna (2003).

Luego de formular los principios corporativos, la visión y misión organizacional, el análisis DOFA, el planteamiento de estrategias, y la definición de los objetivos estratégicos, la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, pasaría a diseñar un plan de acción para la operatividad de las estrategias.

- **Plan de Acción.** Se formula, expresa Cano Plata, para la operatividad de la estrategia y logro de los objetivos estratégicos diseñados, mediante acciones, tareas, y actividades a realizar.¹⁹³

¹⁹¹ CANO P., Carlos A. La Administración y el Proceso Administrativo. Bogotá D.C.: Universidad de Bogotá, Jorge Tadeo Lozano. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. 2017, p, 47.

¹⁹² *Ibíd.*, p, 47.

¹⁹³ *Ibíd.*, p, 48.

Serna, propone para la formulación del plan de acción, identificar la estrategia y el objetivo a lograr (el qué), especificar la meta a alcanzar en términos concretos, cualitativos o cuantitativos (resultado esperado). Definir las tareas a realizar para desarrollar las estrategias (el cómo). Señalar o definir el tiempo necesario para desarrollar la estrategia (cuándo). Señalar el responsable de cada tarea o actividad (con qué), Y revisar posibles limitaciones de la ejecución del plan de acción, para permitir establecer planes de contingencia¹⁹⁴.

El Plan de Acción expuesto en el Cuadro 7, es una guía que explica la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca, todas las acciones que tendría que llevar a cabo para el logro de los objetivos planificados en la entidad.

Cuadro. 7. Guía para del Diseño Plan de Acción para la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca.

Plan de Acción Integrado	Estrategias	Responsables
Capacitar al Talento Humano.	Realizar un convenio con el SENA, COMFACAUCA, y/o universidades, para un plan de capacitación en planeación estratégica, servicio al cliente, tecnologías de la información y comunicación; seguridad y salud en el trabajo, realización y seguimiento a la inducción (empleados, pasantes y aprendices).	Autoridad Tradicional y Gestión del Talento Humano.
Diseñar un sistema de control contable.	Implementar procesos y procedimientos de control contable.	Autoridad Tradicional, Tesorero y Representante Legal.
Implementar el Servicio y Atención al Cliente.	Racionalizar trámites. Rendición de cuentas cada seis meses a las comunidades indígenas. Mejorar la atención a la comunidad.	Autoridad Tradicional, Junta Comunitaria y Representante Legal.
Adquirir tecnologías de información y comunicación.	Consecución de recursos mediante créditos bancarios para comprar nuevos computadores y ampliar la comunicación vía Internet.	Autoridad Tradicional y Representante Legal.
Mejorar la capacidad organizacional.	Ampliar la sede administrativa de la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena, para satisfacer eficientemente el servicio de atención.	Autoridad Tradicional

Fuente: diseño propio con base en Serna (2003).

¹⁹⁴ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas estratégicos. Bogotá: Edición 3R, Novena Edición. Índices de Gestión, 2003, p, 48.

Fijados los principios corporativos, la visión y misión organizacional, el análisis DOFA, el planteamiento de estrategias, la definición de objetivos estratégicos, y el plan de acción, la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, procedería a diseñar el mapa estratégico, el cual debe ser coherente con la misión y la visión de la entidad.

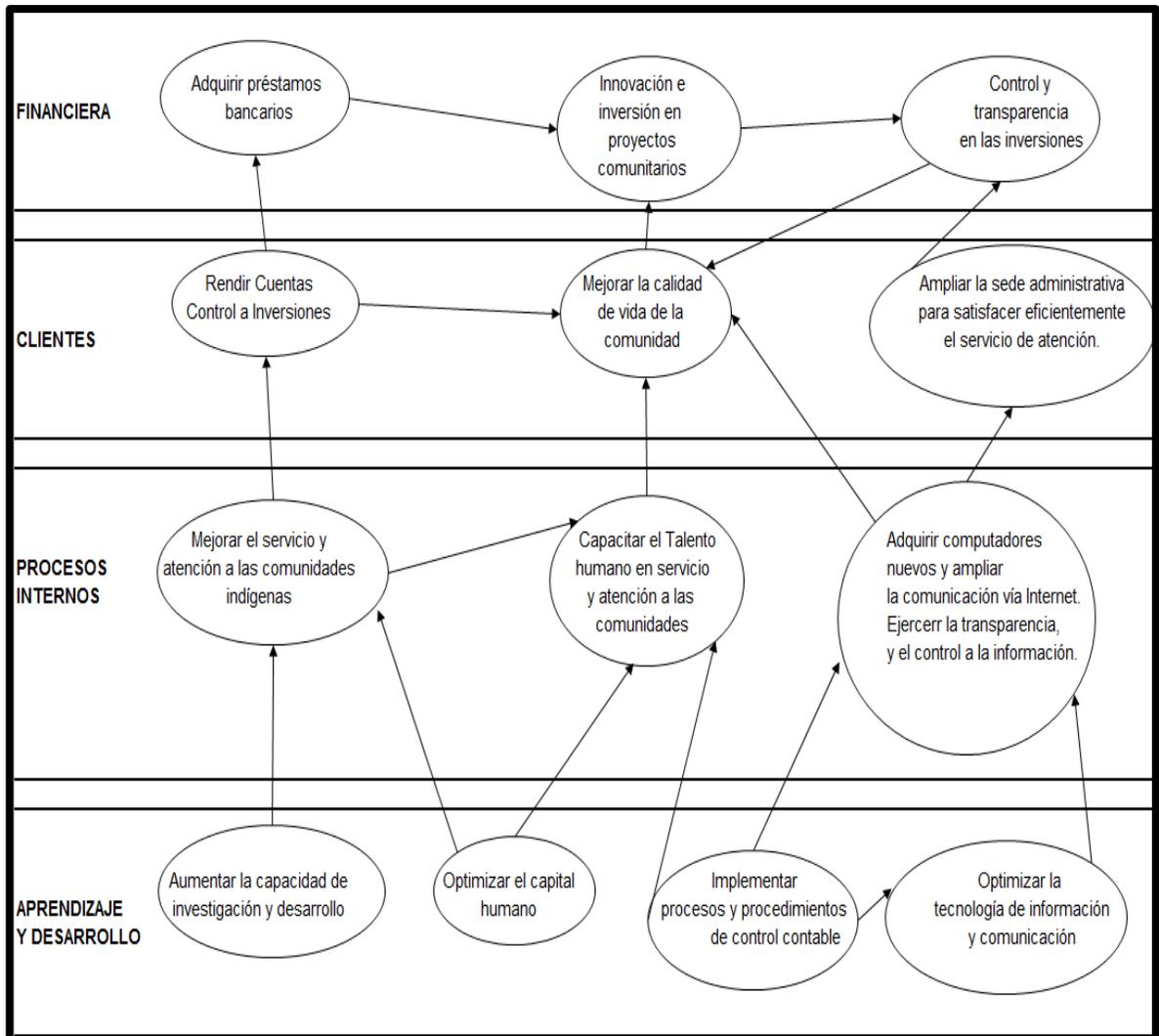
- ***Diseño del Mapa Estratégico.*** El diseño del mapa estratégico, considera Cano Plata, debe ser coherente con la visión y la misión organizacional, crear un enunciado de condiciones ideales para la organización, idear los factores clave de éxito, incluir estrategias, valores corporativos, la cultura organizacional, la misión, la visión, las condiciones ideales (Matriz DOFA), estrategias, objetivos estratégicos, y el plan de acción.¹⁹⁵ En el mapa estratégico se generan y desarrollan acciones de ajuste (eventuales), y hay que publicarlo para crear una actitud positiva de todos los integrantes ante el plan estratégico, y consolidar la cultura corporativa.¹⁹⁶

El modelo del mapa estratégico se diseña en la Figura 5, para orientar a la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción a diseñar sus propias estrategias.

¹⁹⁵CANO PLATA, Carlos Alberto. La Administración y el Proceso Administrativo. Bogotá D.C.: Universidad de Bogotá, Jorge Tadeo Lozano. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Escuela de Administración, Contaduría y Mercadeo. 2017, p, 36.

¹⁹⁶ *Ibíd.*, p, 36.

Figura 5. Modelo de Mapa Estratégico para la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca.



Fuente: diseño propio con base en Cano Plata (2017).

Fijados los principios corporativos, la visión y la misión organizacional, el análisis DOFA, el planteamiento de estrategias, la definición de objetivos estratégicos, el plan de acción, y el diseño el mapa estratégico, la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, procedería a ejecutar el control de la gestión, a través de indicadores de gestión.

Control de la Gestión. Involucra este mecanismo según Serna, acciones de seguimiento, control y ejecución a logros, resultados o metas esperadas, mediante

la implementación de indicadores de gestión para medir lo obtenido y lo esperado.¹⁹⁷ El monitoreo del mapa estratégico, es responsabilidad de la dirección de la empresa, quien estudia, analiza y aprueba el plan estratégico, dispone y utiliza los canales adecuados y los divulga a través del mapa estratégico, como eje conductor de la gestión empresarial y su relación con el medio ambiente.¹⁹⁸

La fórmula para hallar los Indicadores de Gestión, consiste en dividir el resultado esperado sobre el resultado obtenido, así como se exhibe en el Cuadro 8.

Cuadro. 8. Fórmula para hallar el Indicador de Gestión.

$$\text{Indicador de Gestión} = (\text{Resultado Esperado}) / (\text{Resultado Obtenido}).$$

Fuente: Serna G. (2003).

Según Amat, los indicadores de control, son mecanismos fundamentales de aplicación.¹⁹⁹ Estos indicadores corresponden a:

- Indicadores de control: que permiten visualizar y evaluar el comportamiento de los distintos departamentos de la empresa.
- El establecimiento de un modelo productivo que permita contrastar los resultados obtenidos asignados a un responsable.
- Objetivos vinculados directamente a los indicadores de evaluación y a la estrategia establecida por la entidad.
- Flujos de información acerca de los puntos anteriores.
- Mecanismos de evaluación de los resultados vinculados al comportamiento individual y/o el departamento relacionado con la finalidad de establecer las acciones correctivas.

El proceso de Planeación que orientaría a la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción a aplicarlo, estaría determinado por el diseño de objetivos organizacionales, un plan estratégico, en el cual hay que incluir los principios corporativos, la visión, la misión, un análisis DOFA, el planteamiento de estrategias, la definición de objetivos estratégicos, el plan de acción, el mapa estratégico, el control de la gestión y, el seguimiento o monitoreo al mapa estratégico diseñado,

¹⁹⁷ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas estratégicos. Bogotá: Edición 3R, Novena Edición. Índices de Gestión, 2003, p, 50.

¹⁹⁸ *Ibíd.*, p, 50.

¹⁹⁹ AMAT, J.M. (2003). Control de gestión: una perspectiva de dirección. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, Sexta Edición. Citado en URL: <https://www.intercostos.org/documentos/congreso-14/134.pdf>.

mediante la aplicación de indicadores de gestión, para que la entidad sea eficiente en el diseño de todos sus programas y proyectos que satisfagan necesidades de las comunidades indígenas y compaginar la economía indígena (criterios y espíritu comunitario) y la economía capitalista (controlada para no dañar la propia cultura, usando métodos propios de explotación, evitando el uso de químicos y fungicidas y rotando los cultivos; por otra parte, las prácticas de tala, quema y siembra, para defender el suelo para no destruir la biodiversidad natural).

La segunda etapa del proceso administrativo, es el principio de Organización, que orientaría a la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, a organizar la estructura general de toda la entidad.

2.1.2 Características de la Organización. Los autores Stoner y Freeman, corresponden el principio de organización, con el agrupamiento y ordenación de actividades, la creación de unidades administrativas, asignación de funciones, de autoridad, de responsabilidad, jerarquía, y establecer relaciones que entre las unidades debe existir.²⁰⁰ La organización tiene como propósito principal, establecer una estructura general y especificar las funciones de los individuos de una empresa, establecer cargos y funciones, determinar aspectos como, la departamentalización, el organigrama, una línea de mando, y la asesoría externa, entre otros.²⁰¹

Organigrama. Representa gráficamente la división de la empresa, en él se ubican diversos departamentos o divisiones y diferentes niveles jerárquicos y funcionales, la delimitación del área de autoridad, funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa. Refleja la responsabilidad y las relaciones entre quienes integran la organización, las relaciones pueden ser jerárquicas, funcionales y de coordinación.²⁰²

Los organigramas se clasifican por su extensión, en generales y analíticos. Se les llama organigramas generales, porque representa las unidades principales y

²⁰⁰ STONER, J.; FREEMAN, E. Administración. México: Editorial Mac Graw Hill, Quinta Edición. 1996.

²⁰¹ SÁNCHEZ V., Deisy N.; PARRA C., Yeraldin C.; NARANJO T., Yenny. El Proceso Administrativo: Factor determinante en las pymes colombianas del Siglo XXI. XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración, e Informática, 2014, p, 6. Disponible en: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/1.16.pdf>.

²⁰² CANO PLATA, Carlos A. La Administración y el Proceso Administrativo. Bogotá D.C.: Universidad de Bogotá, Jorge Tadeo Lozano. 2017, p, 60.

relaciones simples de la organización.²⁰³ En los organigramas analíticos, se muestran las unidades administrativas y todas las relaciones existentes entre ellas, su uso es de carácter técnico y su concepción es más detallada y completa.²⁰⁴

Según el Contenido, se clasifican en organigramas estructurales, funcionales y personales. El organigrama estructural, representa la distribución organizacional a partir de unidades principales hasta sus relaciones más simples, sirve para informar al personal y a público la forma como está constituida su estructura.²⁰⁵

El organigrama funcional, incluye en cada uno de los rectángulos que representan divisiones de la organización, un resumen de las funciones, deberes y actitudes de la misma, expresa tanto la estructura organizacional como las funciones que tienen señaladas cada una de sus partes. Organigrama personal, llamado también puestos de trabajo, menciona nombres, títulos, número de subordinados entre otros aspectos.²⁰⁶

Por el diseño, se clasifican en organigrama vertical, horizontal, mixto, circular o concéntrico. Organigrama vertical, se debe a que la autoridad fluye de arriba hacia abajo y la responsabilidad de abajo hacia arriba, las líneas horizontales representan niveles jerárquicos, son de fácil comprensión.²⁰⁷ Organigrama horizontal, a causa de que la autoridad fluye de izquierda a derecha y la responsabilidad de derecha a izquierda, las líneas verticales representan los niveles jerárquicos.²⁰⁸

Organigramas Mixtos, se utilizan combinando el horizontal con el vertical, para ampliar las posibilidades de graficarlo. Organigrama circular o concéntrico, en este los niveles jerárquicos se representan por círculos concéntricos, la autoridad fluye del centro a la periferia y la responsabilidad de la periferia al centro, este tipo de organigrama evita relaciones psicológicas que pueden derivar de la representación jerárquica vertical.²⁰⁹

De acuerdo a lo expuesto sobre la definición de organigrama, y sobre el diagnóstico que se realizó, es claro que el Cabildo la Concepción, requiere de uno, pero también

²⁰³ CANO PLATA, Carlos A. La Administración y el Proceso Administrativo. Bogotá D.C.: Universidad de Bogotá, Jorge Tadeo Lozano. 2017, p, 60.

²⁰⁴ *Ibíd.*, p, 60.

²⁰⁵ *Ibíd.*, p, 60.

²⁰⁶ *Ibíd.*, p, 60.

²⁰⁷ *Ibíd.*, p, 61.

²⁰⁸ *Ibíd.*, p, 61.

²⁰⁹ *Ibíd.*, p, 61.

es cierto que los tipos de organigrama que se consultaron y los expuestos aquí, no cumplían con la expectativa de la autora, pero sirvió de punto de partida para realizar uno propio, con base en nuestra cultura indígena, entonces, se diseñó y se presentó la propuesta del organigrama (Figura 6), para ser socializada y analizada, por la autoridad tradicional del Cabildo, actividad que por cultura realiza en los pueblos indígenas, y de esta manera se concluye el diseño.

Figura 6. Fotografía de la Socialización y Análisis a la autoridad tradicional del organigrama planteado.

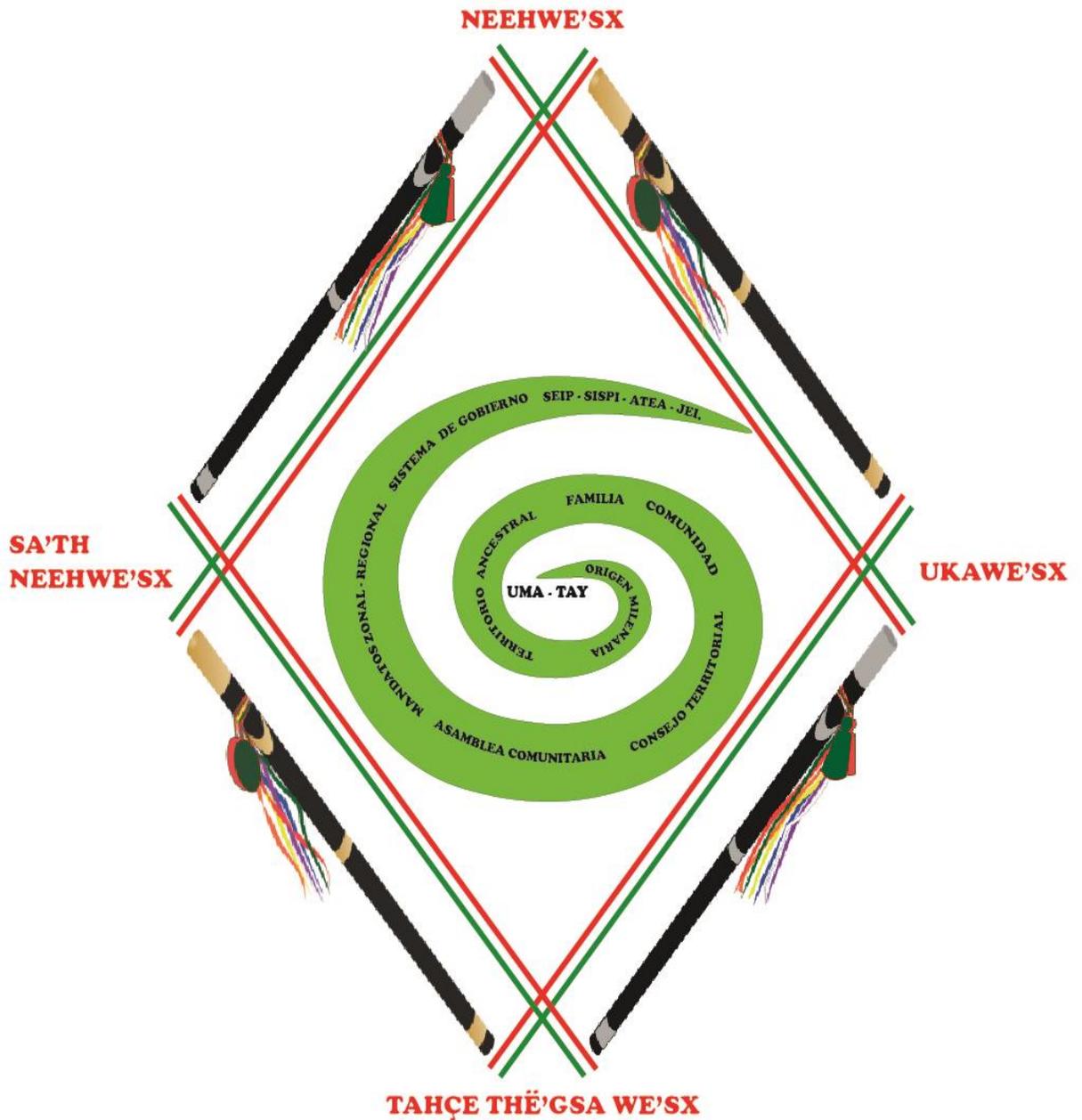


Fuente: Autoridad Tradicional la Concepción.

Por lo tanto, el organigrama recomendado para la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción (figura 2) es, el espiral y el rombo “teniendo en cuenta que para la comunidad indígena significa el camino de la vida física y espiritual, que parte desde el centro de la espiral (que asemeja al cordón umbilical el cual se siembra en la tulpá con el fin de enraizar el sentido hacia la madre tierra) y continúa en un ir y venir semejante al camino del sol y la luna” ²¹⁰.

²¹⁰ ENTREVISTA con el Señor Emiliano Yonda, Dinamizador cultural de la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte ACIN, del resguardo la Concepción, Municipio de Santander de Quilichao, febrero 2020

Figura 7. Organigrama Propuesto de la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca.



Fuente: diseño propio.

El espiral representa los sueños de la comunidad, el wêt fxi`zenxi “*el buen vivir*”, desde el sentido del ser Nasa.

Al inicio del espiral se ubica **Uma -Tay** (el sol y la luna), representa los padres para la comunidad nasa; el **tiempo milenario, el territorio, la familia** que son los

principios del ser Nasa; la **comunidad Nasa**, la máxima autoridad del resguardo, los **mandatos zonales y regionales** que son el direccionamiento (mandatos) político y administrativo de la comunidad en pleno, el **sistema de gobierno** representa la autoridad desde la cosmovisión Nasa y por último en la **construcción de los sueños** se evidencia los sistemas Sistema de Educación Indígena Propio (SEIP), sistema indígena de salud propio intercultural, la Autoridad Territorial Económico Ambiental (ATEA) y sistema de Justicia Propia (JP), la comunidad y sus sueños son dinámicos, el espiral continuara creciendo de acuerdo al sentir comunitario

Ahora se aborda una explicación sobre el rombo, en este se encuentran cuatro componentes quienes están alrededor de los sueños de la comunidad, cada uno de ellos cumple una función en pro de alcanzar los objetivos comunitarios.

El rombo representa los cuatro componentes que están alrededor de los sueños de la comunidad, cada uno de ellos cumple una función en pro de alcanzar los objetivos comunitarios.

Primero se ubica la autoridad **Neehwe' sx**, representa cada uno de los cuatro territorios en los que se divide internamente el resguardo, encargados de recoger el direccionamiento a nivel político de la asamblea y la orientación del consejo de mayores.

El **Tahçe thë'gsa we' sx**, la palabra Thace tiene dos representaciones, una (olla de barro de guardar oro) el cual los mayores guardaban y custodiaba con especial cuidado para no gastarlo todo, ni que se perdiera, es por eso que el (Tahçe thë'gsa we' sx) debe cumplir con la tarea de **CONTROLAR**, otra representación del Tahce viene de sostener cuando un niño se asusta (enfermedades propias de la indígenas) el Mayor que lo cura recoge el pulso nuevamente en la muñeca del niño y lo amarra con plantas para que se recupere, entonces Tahce cumple con la función de sostener los recursos y los bienes que la comunidad **PROYECTA**.

Otra de las funciones es informar, socializar y hacer consenso sobre los programas y **EJECUTARLOS**.²¹¹. Los programas realizan un acompañamiento político a través de sus coordinadores y coordinan el acompañamiento administrativo de cada una de sus áreas

²¹¹ ENTREVISTA con el Señor Jesús Joel Peña, Autoridad uc wex y Jurídico en derecho propio del resguardo la Concepción , Municipio de Santander de Quilichao, febrero 2020

Sa'th Neehwe' sx, encargado de acompañar y aconsejar la autoridad ancestral y a la comunidad desde el sentir espiritual, el Sa'th Neehwe' sx, puede acompañar en todos los eventos y es asignado por un periodo de 7 años

2.1.3 Características de la Dirección. Caracteriza Koontz, la dirección, como un aspecto interpersonal de administración, por medio del cual, los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa”.²¹² La función de dirección orienta la ejecución de planes y programas que conducen al cumplimiento de la misión organizacional. ²¹³

La función de dirección destaca algunos principios:

- La armonía de intereses, encaminados hacia el logro de los objetivos generales de la organización.
- La impersonalidad del mando, la responsabilidad de dirigir a otro es producto de la necesidad de moderar los esfuerzos de sus colaboradores, y no como resultado de su personalidad, en la dirección, no involucrar situaciones personales, ni abusar del mando.
- La jerárquica, el seguimiento del conducto regular en la transmisión de órdenes, hacerlo en otra forma genera la duplicidad en el mando.
- La resolución de conflictos, orientar hacia la conciliación de las partes, de no hacerlo provocaría intentos fallidos para una eficaz dirección.
- El aprovechamiento del conflicto, que puede convertirse en un instrumento positivo y aprovechable cuando induce a la mente al encuentro de la mejor solución, aquella que concilie los intereses encontrados. ²¹⁴

La función de dirección en la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, estaría relacionada con la resolución y manejo de conflictos, el liderazgo, la motivación, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la apertura al cambio, el manejo del stress, y la gestión del talento humano. ²¹⁵ Adquiriría el compromiso de emplazar el talento humano al logro de objetivos organizacionales a través de la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, la promoción, el

²¹² KOONTZ, A. La Dirección: una Perspectiva Global. México D. F.: Editorial Mac Graw Hill, 2008, p, 75

²¹³ CANO PLATA, Carlos A. La Administración y el Proceso Administrativo. Bogotá D.C.: Universidad de Bogotá, Jorge Tadeo Lozano. Escuela de Administración, Contaduría y Mercadeo. 2017, p, 75.

²¹⁴ CANO PLATA, Carlos A. La Administración y el Proceso Administrativo. Bogotá D.C.: Universidad de Bogotá, Jorge Tadeo Lozano. Escuela de Administración, Contaduría y Mercadeo. 2017, p, 75.

²¹⁵ *Ibid.*, p, 76.

enriquecimiento del puesto de trabajo, el desarrollo del trabajo y el principio de autoridad.²¹⁶

Cumpliría y haría cumplir la visión y misión, utilizando facultades personales como la creatividad, la innovación y el actuar en forma proactiva en la toma de decisiones. El arte de dirigir se concretaría en el hacer, hacer bien las cosas.²¹⁷

En la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, la Dirección recaería sobre el Consejo de mayores, quienes con la ayuda del Representante Legal, el Tesorero y Secretaria General, ejercerían el liderazgo para satisfacer necesidades de comunidades indígenas que pertenecen a la entidad.

Agregando que la dirección de la autoridad tradicional (Cabildo), está llamada a orientar el uso racional de los recursos concentrados en el área de contabilidad y finanzas y que han sido dispuestos hacia el logro eficiente de todos los objetivos de la entidad.

La cuarta etapa del proceso administrativo corresponde al principio de Control, que se encargaría de vigilar todas las actividades realizadas a la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, así como a todos los empleados que allí se desempeñan, para el logro eficiente de sus recursos con honestidad y transparencia y que sean invertidos en las necesidades de sus comunidades de manera transparente.

2.1.4 Características del Control. Este principio, según Fayol, tiene las características de vigilar, evaluar y corregir el trabajo de los empleados.²¹⁸ Representa la disciplina, unidades de mando, línea de autoridad y unidades de dirección, hace énfasis en la supervisión.²¹⁹ Para MacGregor, se caracteriza por coaccionar, seducir, y controlar al trabajador, ya que su actitud ante el trabajo es muchas veces de disgusto y pereza.²²⁰

Los criterios de Fayol y MacGregor, encierran una visión sobre el control de la gestión empresarial, apoyados en una propuesta de rediseño, que favorece una estructura jerárquica, una búsqueda creativa sobre nuevas y eficientes formas de

²¹⁶ *Ibíd.*, p, 74.

²¹⁷ *Ibíd.*, p, 74.

²¹⁸ FAYOL, Henry. *Administración industrial y general*. Buenos Aires: Editorial Ateneo. 1973,

²¹⁹ *Ibíd.*, p, 105.

²²⁰ MCGREGOR, Douglas. *El aspecto humano en la empresa*. México: Editorial Diana, 1971, p, 185.

control y evaluación organizacional, llevando ideas y propósitos comunes, que sirvan como instrumento para garantizar productividad y rentabilidad en la empresa.²²¹

Basándose en MacGregor y Fayol, se está de acuerdo en que un control eficiente en la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, le demandaría algunas recomendaciones respecto a los siguientes aspectos:

- Localizar en forma rápida las desviaciones, hacerlo antes de que sucedan las fallas.
- Ser objetivo, que influya en aspectos subjetivos de juicios sobre el desempeño y las unidades de medida verificadas.
- Ser previo, es mejor un pronóstico que un dato histórico para efectos de la corrección de la desviación.
- Ser flexible en forma que corresponda con la planeación.
- Señalar puntos considerados como relevantes en la ejecución del plan.
- Ser económico y comprensible, analizar la contribución que el sistema puede hacer, que se puedan interpretar por el personal de línea.²²²

Las técnicas utilizadas para establecer el control a la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, se entrelazarían con la observación, la inspección, la revisión analítica, el examen de exactitud, la comprobación, y conciliación, agregando un examen de operaciones, la actividad, rubro, transacciones, y al proceso o áreas. Quien ejerza el control a la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, podría aplicar estas técnicas en forma individual o combinada, según su criterio y certeza, para que sus opiniones y conclusiones sean objetivas.

La efectividad del proceso de control en la organización, señalan Ramírez A., y Peña C., depende de los siguientes ejercicios:²²³

- Considerar el control interno como la forma adecuada de efectividad del control que asegure la contabilidad de la información financiera, es decir, fundamentar para estandarizar el proceso de control informal.
- Un sistema de control efectivo que permita la consecución de objetivos en la entidad.

²²¹ *Ibíd.*, p, 185

²²² *Ibíd.*, p, 186.

²²³ RAMÍREZ A., Gissella; PEÑA C., Angélica. Control y Gestión Contable, basada en sistema de información. XIV Congreso Internacional de Costos. Medellín Colombia, septiembre de 2015, p, 18.

- La efectividad del control contable, depende de la cultura organizacional que tenga la entidad.

En este ámbito, Ramírez A., y Peña C., estiman que la información contable amplía el concepto de control, intentando comprender las acciones de los individuos que permanecen en la organización y forman parte de ella en los procesos transaccionales, siendo una herramienta que permite comparar la realidad con lo planificado, procesando la información para que pueda ser interpretada.²²⁴

De lo anterior deriva, que la implementación de un sistema de información contable integrado sea para permitir la conectividad, a través de un conjunto de datos que pueden ser utilizados por distintos niveles organizacionales, y este sistema contable integrado, genere valor en la medida que se encuentre alienado con su estrategia, aunque esta se halla establecida informalmente.²²⁵

Así que, la contabilidad es un sistema de información que agrupa ciclos que se complementan para formar un sistema integrado de control y gestión contable, lo que apoya la idea principal acerca de sistemas que complementan funciones de negocios, como, por ejemplo, el sistema de ventas. Los sistemas operantes de forma independiente pasaron a ser parte de la historia que basaba la información de la entidad sobre una base estática, dando paso a sistemas multifuncionales como la contabilidad que permite la comunicación de distintos niveles jerárquicos, dando soporte a las necesidades en relación a procesos de adaptación de la empresa.²²⁶

Un sistema de contabilidad constituye un apoyo concreto en la consecución de procesos que requieren un plan de acción al momento de ejecutar su gestión.²²⁷ Cada entidad en el transcurso de sus operaciones, logra establecer una jerarquía de necesidades, por lo que un sistema de control y gestión adecuado, es aquél que proporciona información consistente con el actuar de la organización, permitiéndole generar un orden lógico, de tal forma que, para acceder a dicha información, se requiera un análisis sistemático que relacione la gestión con el control.²²⁸

²²⁴ *Ibíd.*, p, 18.

²²⁵ *Ibíd.*, p, 18.

²²⁶ *Ibíd.*, p, 19.

²²⁷ *Ibíd.*, p, 19.

²²⁸ RAMÍREZ A., Gissella; PEÑA C., Angélica. Control y Gestión Contable, basada en sistema de información. XIV Congreso Internacional de Costos. Medellín Colombia, septiembre de 2015, p, 19.

Los datos que conforman la información deben ser agrupados en un sistema contable que no necesariamente se trata de un proceso automatizado, sino de un ordenamiento causal para tomar decisiones a partir del desarrollo de herramientas de gestión. Entonces, es preciso comprender que un sistema de información de control y gestión contable al interior de una entidad, le permite el dinamismo y la flexibilidad comunicacional, y al individuo, como eje fundamental de interacción.²²⁹

La dirección de la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, podría establecer un proceso de control interno formal, es decir, acorde a su planeación estratégica, su sistema de información contable y su estructura organizativa afín a aquellas conductas innatas a las personas que participan en la entidad.

El proceso de control contable en una entidad, según Navarro S., López M., y Pérez E., se enlaza con el registro de todas las operaciones, le proporciona información confiable y oportuna para la toma de decisiones administrativas, y comprende todos los procesos y procedimientos, cuya misión es salvaguardar activos y la fiabilidad de los registros financieros. Así que, un sistema de información contable de una entidad, es el conjunto de registros, procedimientos y equipos que rutinariamente trata con los eventos que afectan su desempeño y posición financiera, manteniendo la contabilidad de los activos, pasivos y patrimonio de la entidad bajo un estricto control.²³⁰

El control interno contable Sy Corvo, lo considera como aquél que abarca los métodos implementados para garantizar la integridad de la información financiera y contable, cumplir con los objetivos operativos y de rentabilidad, transmitir las políticas de gestión en toda la entidad. Estos se suponen a los procedimientos operativos normales de una entidad, esta superposición responde a la intención de proteger los activos, minimizar errores y garantizar que las operaciones se realicen de manera aprobada.²³¹ No hay sistemas de controles internos idénticos, pero muchas filosofías de controles con respecto a integridad financiera y prácticas contables se han convertido en prácticas estándar de gestión.²³²

²²⁹ *Ibíd.*, p, 19.

²³⁰ NAVARRO S., Otmara; LÓPEZ M., Mayra Elizabeth; PÉREZ E., María José. Normas de control contable: operación imprescindible en la gestión empresarial: un caso ecuatoriano. Revista Universidad y Sociedad, vol.9 no.3, Cienfuegos jul.-set, 2017. URL: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus07317.pdf>.

²³¹ Sy Corvo, Helmut. Control Interno Contable: elementos, objetivo, y ejemplos. 2019. URL: <https://www.lifeder.com/control-interno-contable/>.

²³² Sy Corvo, Helmut. Control Interno Contable: elementos, objetivo, y ejemplos. 2019. URL: <https://www.lifeder.com/control-interno-contable/>.

El control interno contable es necesario en una entidad, porque por ejemplo: los activos líquidos siempre necesitan más protección que los activos no líquidos, debido a que son más fáciles de robar (tomar dinero en efectivo). El efectivo es el activo más líquido y puede ser fácilmente robado por cualquier empleado que lo maneje, y para proteger el efectivo de la entidad, es que se implementan controles internos especiales.²³³

Otro ejemplo es, que el control interno de separación de deberes se usa a menudo con el dinero en efectivo, este control requiere que la persona que recibe el efectivo del cliente y la persona que registra el recibo de efectivo en el sistema contable nunca sean el mismo empleado. De hecho, algunos sistemas de control interno van un paso más allá y requieren que un empleado cobre el efectivo, otro lo deposite en el banco y otro diferente lo registre en el sistema contable.²³⁴

Al segmentar los deberes de cada empleado, ninguna persona puede por sí sola cobrar el efectivo, depositarlo y registrar la venta en la contabilidad; esto previene el fraude, porque así una persona no puede embolsar parte del efectivo cobrado y registrar un monto menor del recibo de efectivo en el sistema contable.

Pudiendo entender lo anterior, es tal la importancia del control interno contable para una entidad, que este proceso se expone en todas sus dimensiones en el capítulo cinco de este proyecto, debido a que se le propone a la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, las técnicas del sistema de control interno contable para que sean implementadas en esta entidad, con el propósito de salvaguardia de los activos, garantice la confiabilidad e integridad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes indígenas, promueva las operaciones eficientes y efectivas, y haga cumplir las metas y los objetivos.

Los conceptos expuestos sobre el proceso de control, alinean a que se ejerza el control global en la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, ello le implicaría utilizar los factores de calidad, uso de tiempo, y costos en el área administrativa, de producción del servicio, financiera, y de personal.

Que sea ejercido en la entidad por la Asamblea Comunitaria, The Walas (médicos tradicionales), y toda la comunidad indígena que pertenece a la entidad, a aplicar el

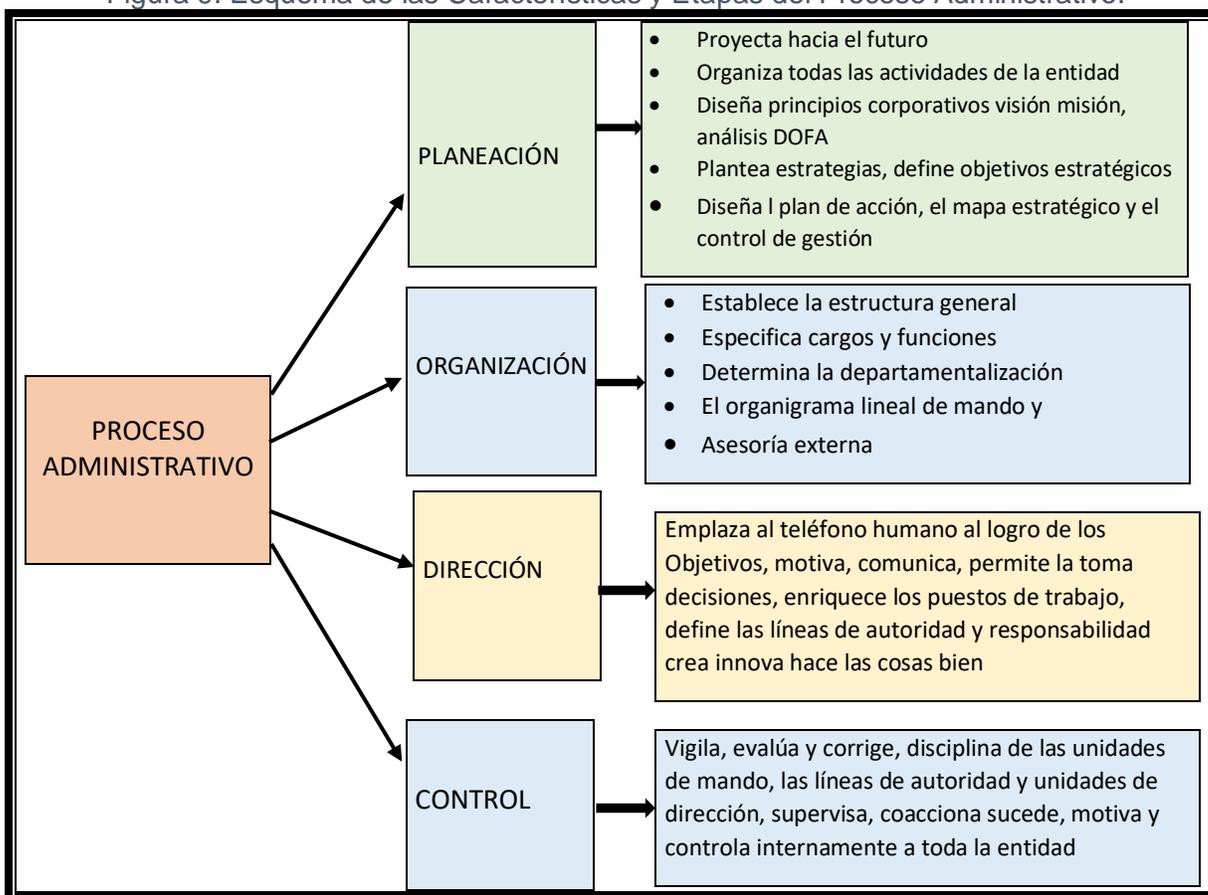
²³³ *Ibíd.*, p, 1.

²³⁴ *Ibíd.*, p, 1.

control a todos los recursos que se reciben por parte del Estado e instituciones internacionales, a las inversiones en los proyectos de cada vereda; y se ejerza el control a la misma comunidad indígena, en relación a la cobertura de programas de salud, educación, alimentación, cuidado de niños, niñas, jóvenes, mujeres y ancianos.

El compendio de las características del Proceso Administrativo propuesto a la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, se resume en la figura 1, para expresar de manera clara cada uno de los distintivos que tiene cada etapa del proceso administrativo.

Figura 9. Esquema de las Características y Etapas del Proceso Administrativo.



Fuente: diseño propio.

Las características del proceso administrativo planteado en la Figura 1, expone los componentes de planeación, organización, dirección y control, que conllevarían a la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción hacia el cumplimiento de objetivos y satisfacer las necesidades de todas las comunidades indígenas que pertenecen a la entidad, de forma planeada, ordenada, coordinada y controlada, es

decir una entidad con manejo administrativo eficiente y coherente con su razón social *“el compromiso para satisfacer las necesidades de todas las comunidades indígenas que atiende, manteniéndolas unidas y con un solo propósito -su conservación-”*.

La implementación de la Planeación, en la autoridad tradicional la Concepción, lo conduce hacia el diseño de los objetivos organizacionales, la elaboración del plan estratégico. Involucrando el diseño de principios corporativos, visión, misión, la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. El análisis DOFA, que antecede al planteamiento de estrategias y objetivos estratégicos, los planes de acción, y el mapa estratégico, el control de la gestión, y el monitoreo al mapa estratégico. La planeación en la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción en día de hoy, se refiere a un proyecto global, (Plan de vida) para la reconstrucción comunitaria y proyección, derivando en mirar las dificultades que se presentan en el resguardo, plantear soluciones en forma colectiva, evaluar las diferentes organizaciones, e interactuar con el municipio de Santander de Quilichao, agregando las actividades de ejercer el gobierno económico y administrativo de las tierras del resguardo, la jurisdicción propia, el cuidado de los títulos y documentos del resguardo, las adjudicaciones, y la legalización de las tierras

La ejecución de la Etapa de Organización de la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, lo llevaría a agrupar y ordenar las actividades para el alcance de los fines, crear unidades administrativas, asignar funciones, autoridad y responsabilidad; establecer relaciones entre unidades de la entidad, ordenar la estructura general, especificar los cargos y funciones individuales, fijar la departamentalización, el organigrama, las líneas de mando y asesoría externa. Emplazar el talento humano al logro de objetivos organizacionales, mediante la motivación, comunicación, toma de decisiones, la promoción, el enriquecimiento del puesto de trabajo, el desarrollo del trabajo y el principio de autoridad. La estructura de organización en la actualidad en la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, se basa hacia un largo camino de una comunidad organizada y unida mediante políticas que implican el fortalecimiento de la autoridad tradicional (Cabildo) y unificación del resguardo, la defensa de los recursos naturales, la autonomía de las autoridades propias y medicina tradicional; la promoción de la unidad y la capacitación en conformación de empresas comunitarias, valoración de la cultura, las artesanías, la lengua, las costumbres, la tradición oral, el trabajo comunitario y las plantas medicinales; el fortalecimiento de valores en la comunidad como el respeto mutuo, la participación, la responsabilidad, la unión, la capacidad de la decisión, la autonomía, la colaboración y la conciencia crítica y política.

La confección de la Etapa de Dirección, en la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, le permitiría procesar la misión y visión, la haría cumplir, utilizaría las facultades de todas las personas que intervienen en la dirección, usaría la creatividad, la innovación, actuaría en forma proactiva, tomaría decisiones para explicar, haría bien las cosas. Hoy en día, la dirección en la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción se enfoca a tener una estructura núcleo-política de la autoridad tradicional: bajo la responsabilidad del Neehwe' sx (gobernadores), el Tahçe thë'gsa we' sx (representante legal) y su equipo de trabajo (tesorero, auxiliares contables, administrativos y sa'th Neehw'ex, la comunidad, cada uno de los sistemas u hilos educación, salud, defensa de la vida, mujer, jóvenes, mayores entre otros. Los Neehwe' sx, representa cada uno de los cuatro territorios en los que se divide internamente el resguardo, encargados de recoger el direccionamiento a nivel político de la asamblea y la orientación del consejo de mayores

La práctica de la Etapa de Control, le ofrece a la autoridad tradicional la Concepción, vigilancia, evaluación y corrección del trabajo de dinamizadores (empleados), impartir disciplina, unidades de mando, líneas de autoridad y de dirección, hacer énfasis en la supervisión, así como orientar, seducir y vigilar al empleado, para que su actitud ante el trabajo sea con gusto, motivación y pertenencia; ejercería el control total de la entidad mediante la implementación del control interno contable.

En la actualidad, el Control en la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, sujeta tareas como velar y hacer cumplir las leyes y normas del territorio y difundirlas, ejercer la autoridad política, administrar justicia de acuerdo con los usos y costumbres, defender los derechos de la comunidad, velar por el patrimonio cultural existente en el territorio, establecer mecanismos de control y coordinación para los diferentes proyectos, programas, comités y núcleos de trabajo del resguardo; cuidar que los programas educativos tengan como fundamento la territorialidad, cosmovisión, creencias, las costumbres, la participación y los mitos que permiten el manejo equilibrado hombre-naturaleza, y procurar que los procesos educativos del PEC respondan a las necesidades, exigencias y aspiraciones de la comunidad.

Atendiendo y aplicando toda la información aportada por los autores que exponen las características del proceso administrativo respecto a las etapas de Planeación, Organización, Dirección y Control, que se diseña e implementa en las empresas, y la información aportada por la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, se desarrolla en el siguiente capítulo, el diagnóstico de los procesos y procedimientos administrativos que se

ejecutan en la autoridad tradicional (Cabildo) Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca.

CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, EN LA AUTORIDAD TRADICIONAL, CABILDO INDÍGENA LA CONCEPCIÓN, SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA.

Los procesos y procedimientos dan un curso ordenado a las operaciones y marcan el orden de una cadena de operaciones sucesivas, que son definidas y se aplican a actividades específicas para alcanzar los objetivos y metas en las entidades.²³⁵ Los procesos y procedimientos son flexibles y permiten cambios y modificaciones para el desarrollo de actividades en función de juntar y canalizar los esfuerzos hacia la modernización organizacional.²³⁶

El diagnóstico del manejo administrativo en torno a los procesos y procedimientos, de Cabildo indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca, se describe en este capítulo presentando en su primer componente, una breve reseña sobre la organización de Cabildo indígena la Concepción. Posteriormente, se desarrolla en el segundo componente, los resultados del diagnóstico de procesos y procedimientos administrativos, realizado en el Cabildo indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao.

3.1 ORGANIZACIÓN DEL CABILDO INDÍGENA LA CONCEPCIÓN

El resguardo la Concepción, está integrado por las veredas de San Isidro, las Lajas, San Bosco, María Auxiliadora, el Mirador, Cascajal, la Concepción y la Alita, ubicadas en el municipio de Santander de Quilichao.²³⁷

Se autogobierna en forma propia rigiéndose según usos y costumbres de la ley de origen, se gobierna de acuerdo a su territorialidad. Su poder político se basa en su autonomía, ha decidido propiamente cuál es su autoridad y cuáles son los procesos y procedimientos para tomar sus decisiones.²³⁸

²³⁵ La Práctica Administrativa. Manual de Procesos y Procedimientos, p, 9. Disponible en: [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/a6661%20%20manual%20de%20procesos%20y%20procedimientos%20corpoges%20\(pag%20186%20-%20658%20kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/a6661%20%20manual%20de%20procesos%20y%20procedimientos%20corpoges%20(pag%20186%20-%20658%20kb).pdf).

²³⁶ *Ibíd.*, p, 9.

²³⁷ CONCEJO MUNICIPAL SANTANDER DE QUILICHAO. Acuerdo 010. (13 de Junio, 2016). Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo 2016-2019, Santander de Quilichao, Compromiso de Todos. Consejo de Santander de Quilichao, p, 15.

²³⁸ Datos otorgados en el Cabildo Indígena la Concepción. municipio de Santander de Quilichao. 2019.

Dependiendo de las comunidades (veredas de San Isidro, las Lajas, San Bosco, María Auxiliadora, el Mirador, Cascajal, pedregal, la Concepción, la Agustina, Bella vista, Miraflores, Santa Rosa, Chapa Alta, Chapa Baja, Santa Bárbara y la Alita) ejerce su autoridad y ha organizado las funciones de cada uno de los integrantes, quienes se destacan por su sabiduría, experiencia, y conocimiento, convirtiéndolos en personas autorizadas, confiables y obedecidas por toda la comunidad.²³⁹

El Censo Indígena realizado en el año 2020, ha establecido que el Cabildo la Concepción, tiene una población total de 3.573 habitantes, y está adscrito ante el ministerio del interior- Asuntos Indígenas. El Cabildo la Concepción, es quien ejerce la autoridad territorial en las veredas de San Isidro, las Lajas, San Bosco, María Auxiliadora, el Mirador, Cascajal, pedregal, la Concepción, la Agustina, Bella vista, Miraflores, Santa Rosa, Chapa Alta, Chapa Baja, Santa Bárbara y la Alita.²⁴⁰

Expone la Ley 2164 de 1995, en el artículo 2º, que Cabildo indígena es una autoridad tradicional y pública especial, cuyos integrantes son miembros de una comunidad indígena, elegidos y reconocidos por esta, con una organización sociopolítica tradicional. Su función es representar legalmente a la comunidad, ejercer la autoridad y realizar las actividades que le atribuyen las leyes, sus usos, costumbres y el reglamento interno de cada comunidad.²⁴¹

El Cabildo indígena la Concepción, representa la máxima autoridad ante la comunidad ni las juntas de acción comunal, ni los inspectores o alcaldes, ni el cura, ni nadie en la parcialidad son más autoridad que Cabildo quien se organiza en asociaciones de Cabildo que están reglamentadas por el Decreto 1088 de 1994. Estas asociaciones también son entidades de derecho público de carácter especial con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, constituida para impulsar el desarrollo integral de las comunidades indígenas.²⁴²

²³⁹ Datos otorgados en el Cabildo Indígena la Concepción. municipio de Santander de Quilichao. 2019.

²⁴⁰ CONCEJO MUNICIPAL SANTANDER DE QUILICHAO. Acuerdo 010. (13 de Junio, 2016). Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo 2016-2019, Santander de Quilichao, Compromiso de Todos. Consejo de Santander de Quilichao, p, 15.

²⁴¹ Cartilla de Legislación Indígena. Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC). Tercera Edición. 2009, p, 29.

²⁴² *Ibid.*, p, 30.

Cabildo indígena la Concepción es elegido por la comunidad en el día y hora que el Cabildo saliente señale, de acuerdo a los usos y costumbres y conforme a las normas que regulan este acto.²⁴³

El Decreto 700 de 1936, creó en la autoridad tradicional (Cabildos) indígenas un cargo especial llamado “Tesorero o Síndico”, su función es proteger los fondos y bienes del Cabildo y administrar los dineros oficiales que lleguen a Cabildo indígena.²⁴⁴

Al Cabildo indígena le corresponde priorizar con la comunidad la inversión de los recursos propios, y suscribir los convenios correspondientes, responder por la organización de la comunidad, gestionar y velar por el buen uso de las tierras del resguardo, aplicar justicia y luchar por sus intereses recuperando las tierras del resguardo.²⁴⁵

Aparte de las funciones organizativas de Cabildo indígena la Concepción, existen otras funciones administrativas que son las que tienen que ver con los asuntos del resguardo. La Constitución Política de Colombia de 1991, en el artículo 286, elevó los territorios indígenas a la categoría de Entidad Territorial, gobernadas por un Consejo Indígena, cuyas funciones están establecidas en el artículo 329 y 330, de la Constitución Política de Colombia.²⁴⁶

Al Cabildo indígena la Concepción, le corresponde el manejo y la regulación de la economía del Resguardo Concepción, básicamente en tres áreas:

- El control interno de la economía, todo lo que se produce, se compra y se vende, debe estar regulado por el Cabildo indígena la Concepción
- La priorización de la inversión de los recursos del sistema general de participaciones de la Nación a los resguardos y los recursos de cofinanciación que se realiza con la comunidad reunida en Asamblea General.
- La protección el territorio y defensa de las riquezas naturales: las minas, bosques, páramos, lagunas, ríos, etc., y riquezas arqueológicas y culturales.²⁴⁷

²⁴³ *Ibíd.*, p, 30.

²⁴⁴ *Ibíd.*, p, 34.

²⁴⁵ Cartilla de Legislación Indígena. Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC). Tercera Edición. 2009, p, 34

²⁴⁶ *Ibíd.*, p, 37.

²⁴⁷ *Ibíd.*, p, 37.

Con los términos de la reseña de los aspectos de la organización de Cabildo indígena la Concepción y en especial La autoridad tradicional la Concepción, se explica en este segundo aparte de este capítulo, el diagnóstico de procesos y procedimientos administrativos, ejecutado por el Cabildo indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao.

3.2 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, EN EL CABILDO INDIGENA LA CONCEPCION

El diagnóstico administrativo, Rodríguez M., y Castillo A., lo relaciona con un análisis general de la organización, estudio de situaciones, explicación de hechos, establecimiento de asociaciones de casualidad comprometidas y dilucidadas en los problemas que atañen a los procesos y procedimientos de una empresa.²⁴⁸

Con un diagnóstico administrativo, dice Fleitaman J., se busca determinar cómo es la empresa, la estructura orgánica, el nivel de planeación y programas estratégicos, la coordinación existente entre la dirección y empleados encargados de cada área específica, las relaciones externa e internas; en general, la correspondencia de la organización con los objetivos fijados, la planeación desarrollada, los programas y los recursos con que cuenta.²⁴⁹

3.1.1 Proceso de Planeación. Se escogieron y calificaron con Si y No, las siguientes variables, para precisar debilidades y fortalezas del proceso administrativo de planeación del Cabildo Indígena la Concepción:

- La planeación en el Cabildo Indígena la Concepción se realiza en este caso por la Asamblea Comunitaria, retomando lo plantado en el plan de vida, el cual recoge los sueños de la comunidad (proyecciones)
- Se ha identificado la misión, visión, principios y valores, y se han definido los objetivos de la entidad.
- Se planifican programas para educación y cultura, comunicación, adulto mayor, salud y medicina tradicional, infancia, productores, jóvenes y mujeres, y medio ambiente.

²⁴⁸ RODRÍGUEZ M., Darío; Castillo A., José. Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfa omega, 2005, citado en: EGALLEGO T., Luisa F.; TRIANA O., Vanessa. Diagnóstico administrativo y propuesta de mejora para la empresa Agro metálicas Gallego, en el municipio de Belén de Umbría. Universidad Tecnológica de Pereira, 2015, p, 12.

²⁴⁹ FLEITAMAN, J. Evaluación Integral. Bogotá: Editorial Mac Graw Hill, 1997, p, 6, citado en: RODRÍGUEZ M., Darío; Castillo A., José. Diagnóstico Organizacional... Óp. cit., p, 12-13.

- Se gestionan proyectos de cooperación internacional, convenios con entidades públicas y acciones políticas emprendidas con otras autoridades tradicionales vecinas.
- Se utilizan estrategias para comprender el contexto de las comunidades y emprender acciones políticas para la continuidad de los pueblos indígenas, como la defensa de su territorialidad, de su cultura, de costumbres, entre otras.
- La entidad decide políticas, organizacional y económicamente, fundamentada en el consenso comunitario para la toma de decisiones, el trabajo en grupo y la reflexión colectiva. Hace frente a los problemas de las comunidades. Participa en la confección de los planes de desarrollo de Santander de Quilichao, así como en confección de planes de desarrollo para su territorio, ejerce el liderazgo indígena necesario en su región.
- Se observa un liderazgo para transformar el entorno globalizado que se presenta y que conduce a la entidad a construir estrategias para dar respuesta al entorno muchas veces turbulento.
- Se aplican estrategias efectivas en el sentido de mantener la supervivencia del pueblo indígena, son rigurosamente planeadas, con conocimiento gerencial, y son aplicadas en el momento apropiado que se requiere.
- Se lleva a cabo un proceso estratégico para analizar los entornos externo e interno, para detectar posibles problemas.
- La estrategia es enfocada desde una perspectiva colectiva (visión, misión, principios y valores, normas, cultura, mitos, ritos, ideología, simbología).
- Se entiende el cambio como algo frecuente y que se puede planear para obtener beneficio de este.
- Se improvisan estrategias que dan el resultado esperado, orientan, formulan, sistematizan y organizan el modo de proceder.
- La entidad se involucra en planes para fortalecer su organización y gestionar recursos necesarios para cumplimiento de funciones y el desarrollo de la comunidad.
- Los planes se relacionan con el análisis del entorno externo como la cultura del país, regional, y de su territorio, del sector (economía, nivel de competitividad, regulaciones legales, entre otros), y de las propias características profesionales y personales que conforman la comunidad (identidad, autonomía, conciencia, compromiso comunitario, cultura, etc.) y las que hay dentro de la entidad (procesos, procedimientos, educación, experiencia laboral, formación profesional).
- Los planes se relacionan con el entorno interno, como liderazgo y dirección (estilos aplicados por los mandos altos y medios, comunicación, valores y conductas), la propia estrategia, la estructura organizativa, políticas de recursos

humanos (selección de personal, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, retribuciones, relaciones con los empleados), y los sistemas de información. Los factores históricos, como los fundadores mayores, las crisis, los mitos como narraciones dramáticas de sucesos imaginarios, etc.

- La planeación se realiza para ejercicios participativos que ayudan a potenciar la creatividad y el aprendizaje de los participantes, fortalecer el trabajo comunitario, y desarrollar una visión compartida de los problemas y las soluciones, determinar con precisión los resultados y efectos deseables de las acciones realizadas por los altos mandos (junta directiva, Neehwe' sx, Ukawe' sx, y Tahçe thë'gsa we' sx); las políticas, programas y proyectos sociales, y la identificación de correcciones oportunas y seguimiento, y generación de conocimiento y/o aprendizaje en la entidad.
- La participación de la comunidad es un derecho fundamental para la formación y ejecución de los programas y proyectos, potenciando de este modo el liderazgo comunitario.
- La participación en la elaboración de planes y programas de la comunidad, es una prioridad de la autoridad tradicional Indígena la Concepción.
- Se observa en la entidad, ganas de introducirse en el cambio de su gestión local en términos de nuevas estructuras, una nueva cultura organizacional, nuevas prácticas participativas de gestión, la introducción a nuevos sistemas de información gerencial y medición del desempeño, nuevos mecanismos creativos para recaudar y administrar los recursos.
- Por tener carácter de entidad especial indígena, crea normas internas de carácter legal como el planeamiento para la conformación de la guardia indígena, teniendo en cuenta aspectos como, la edad, la experiencia, decisión de participación, el derecho de mandar y de obediencia, para proteger el orden dentro de su territorio.
- En el área administrativa, se lleva a cabo la planeación de programas, proyectos, y de recursos para inversión social.
- Se diseñan los presupuestos para la ejecución de los programas de educación, salud, vivienda, mujeres, jóvenes, niños, ancianos.
- La unidad administrativa, integra todos los tejidos, instituciones, y procesos que contienen las actividades de formación, orientación y atención para todas las familias y comunidades.
- Se han diseñado políticas para la educación propia, un sistema de salud propio con calidad, mejoramiento de servicios de agua potable y saneamiento básico, recuperación de las tradiciones y su cultura, protección a la familia y a la comunidad, diseño de un modelo económico propio de acuerdo con la protección

del medio ambiente y la naturaleza, acceso y mejoramiento del sistema de energía eléctrica y transporte, y vivienda digna para todas las familias.

El resultado del diagnóstico realizado en el proceso de Planeación, de la autoridad tradicional Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, deja indicios que se aplica este proceso en la entidad. Se escogieron quince variables para sustentar el diagnóstico a la planeación, cuyo resultado induce a pensar que el 80% de las variables (12), son fortalezas, en tanto, el 20% de las variables (3), son debilidades

Partiendo del resultado del diagnóstico realizado en el Proceso de Planeación, de la autoridad tradicional Indígena la Concepción (Cuadro 9), la entidad tendría que identificar la misión y la visión, los principios y valores, y realizar un análisis para entender el cambio que sucede en el entorno externo y entender dicho cambio.

Cuadro. 9. Diagnóstico del Proceso de Planeación en la autoridad tradicional Indígena la Concepción, Santander de Quilichao.

ACTIVIDADES DE PLANEACIÓN (Variables)	SI Fortaleza	NO Debilidad
Aplicación de planes por parte todos los dinamizadores de la entidad	X	
Se han definido los objetivos	X	
Se ha identificado la misión, visión, principios y valores.		X
Gestión de programas y proyectos.	X	
Utilización de estrategias	X	
Toma de decisiones	X	
Participa la entidad en confección de planes de desarrollo local y municipal.	X	
Despliegue de liderazgo	X	
Análisis de entornos		X
Entendimiento del cambio		X
Participación de la comunidad en planeación de proyectos y programas.	X	
Creación de normas internas para defensa de su territorio y comunidades.	X	
Diseño de presupuestos para inversión.	X	
Diseño de políticas	X	
Diseño del área administrativa	X	
TOTAL	12	3

Fuente: propia, con base en investigación en La autoridad tradicional Indígena la Concepción. Santander de Quilichao. 2019.

Posterior a haber realizado el diagnóstico del proceso de planeación en la autoridad tradicional Indígena la Concepción, se determinaron las variables a calificar con Si, y No, para el diagnóstico del proceso de organización, y descubrir las debilidades y fortalezas que posee dicho proceso.

3.1.2 Proceso de Organización. Se escogieron y calificaron con Si y No, las variables para descubrir debilidades y fortalezas, del proceso de organización, de la autoridad tradicional Indígena la Concepción. Las variables escogidas fueron las siguientes:

- Tiene diseñada la estructura organizacional (Organigrama), que demuestre las funciones, la autoridad y responsabilidades.
- Hay identificada una cultura organizacional formal, en los aspectos de su forma habitual y tradicional de actuar, pensar y, que sea compartida por todos sus miembros de manera única, motivadora y con sentido de pertenencia.
- Existe un manual que identifique los procesos y procedimientos, los sistemas de comunicación y coordinación, la identificación de cargos de alta dirección y operativos, de asesoría, de apoyo, de fiscalización y control.
- Identifican los niveles de autoridad formal y de responsabilidad asignada a cada puesto de trabajo, existe el diseño de la estructura organizacional en el organigrama.
- Se ha organizado el área de talento humano para que realice sus actividades de manera eficaz.
- Reconocen que la cultura es la que determina el comportamiento de las personas como integrantes de una organización, que establece relaciones, se proporciona una identidad a sus miembros como mecanismo de coordinación en las tareas a desarrollar.
- Se han especificado relaciones personales. La estructura forma la organización, los procesos y diseños de trabajo, tecnología e infraestructura, recursos utilizados para el logro de los objetivos y el medio ambiente organizacional, y hace parte de los factores que influyen en el comportamiento de los empleados en la entidad.
- Los objetivos de la entidad se han vinculado a las necesidades de la comunidad, han generado cambios en la forma de organización de ella.
- Se organizan reuniones y difunden programas e ideas, negocian con instituciones públicas, envía representantes a seminarios y conferencias nacionales e internacionales.
- Reafirman en cada momento su identidad cultural (valores, comités de trabajo, educación propia, lengua propia). Se envían a capacitar en las diferentes universidades del municipio y de la región, para adquirir nuevos conocimientos técnicos (sociales, económicos, culturales, políticos y ambientales).
- Tienen conocimiento sobre las organizaciones comunitarias, trabajo y búsqueda de producción alimentaria, respetan la autoridad y el territorio.

- Mantienen la unidad mediante celebraciones culturales organizadas por la autoridad tradicional, quien tiene autoridad y responsabilidad.
- Se realizan reuniones para tomar decisiones. Mediante asambleas comunitarias solucionan conflictos ocurridos dentro de su territorio. Hay participación masiva en las actividades que desarrolla la autoridad tradicional. Se han organizado de manera autónoma y propia en su territorio indígena. Han organizado la guardia indígena para protección de su territorio y atención humanitaria.
- Cuenta con infraestructura para el desarrollo de sus propias actividades, posee una sede administrativa propia.
- Hay una comunicación efectiva, concreción de acuerdos y criterios de actuación, que permiten una actuación con unidad de propósitos, cohesión y contundencia. Hay conocimiento de dirigentes de la autoridad tradicional, en términos de su historia, objetivos y normas que los rigen.
- Hay eficiencia administrativa, en la normativa, financiera, de control y regulación de la autoridad tradicional indígena, y corresponde a la dinámica actual o reglas establecidas en los estatutos. Existe el reglamento interno.
- Se trabaja en equipo, conocimiento en temas indígenas entre ellos de carácter legislativo y de los derechos, capacitación de los funcionarios.
- Se manifiesta la continuidad de procesos que se instalan, la necesidad de afianzar sentido de comunidad y de construir liderazgos idóneos, en jurisdicción especial indígena sin equivocaciones y una correcta aplicación.

El resultado del diagnóstico del proceso de Organización, de la autoridad tradicional Indígena la Concepción, especifica la existencia de debilidades en el proceso de organización. Se definieron 16 variables, de las cuales, el 16% de las variables (5) son fortalezas en tanto, el 84% de las variables (11) son debilidades.

Partiendo del diagnóstico realizado en el proceso de organización, del Cabildo indígena la Concepción Indígena la Concepción, la entidad, debe mejorar el diseño de la estructura organizacional (organigrama), la cultura organizacional formal, el manual de funciones, de procesos y procedimientos, el diseño del área de talento humano, la coordinación de las tareas a desarrollar, especificar las relaciones, dar participación al personal empleado, comunicar los criterios de actuación, capacitar a todo el personal en conocimientos administrativos, normativos, financieros, de control y regulaciones de la autoridad tradicional, y conformar equipos de trabajo idóneos.

Cuadro. 10. Diagnóstico del Proceso de Organización en la autoridad tradicional Indígena la Concepción, Santander de Quilichao.

ACTIVIDADES DE ORGANIZACIÓN	SI Fortaleza	NO Debilidad
Diseño de estructura organizacional (organigrama)		X
Cultura organizacional formal		X
Manual de funciones		X
Manual de procesos y procedimientos.		X
Niveles de autoridad formal	X	
Área de talento humano		X
Coordinación en las tareas a desarrollar.		X
Especificación de relaciones		X
Diseño de objetivos organizacionales.	X	
Reafirmación de la identidad cultural.	X	
Capacitación y desarrollo del personal.	X	
Participación del personal que labora.		X
Infraestructura y logística	X	
Comunicación y criterios de actuación.		X
Conocimientos administrativos, normativos, financieros, de control y regulaciones de la autoridad tradicional.		X
Equipos de trabajo idóneos		X
TOTAL	5	11

Fuente: propia, con base en investigación en la autoridad tradicional Indígena la Concepción. Santander de Quilichao. 2019.

3.1.3 Proceso de Dirección. Posterior al diagnóstico del proceso de planeación y de organización, se llevó a cabo, el diagnóstico del proceso de Dirección, fijando algunas variables, que se calificaron con Si y No, para establecer las debilidades y las fortalezas, en el proceso de dirección de la autoridad tradicional Indígena la Concepción.

Se escogieron y calificaron con Si y No, las variables seleccionadas y descubrir las debilidades y las fortalezas del proceso administrativo de dirección, de la autoridad tradicional Indígena la Concepción. Las variables escogidas fueron las siguientes:

- Existen reglas de control en la administración de los recursos, para que estos sean repartidos equitativamente a las diferentes comunidades que integran el resguardo indígena.

- Hay una programación para el cumplimiento de inversiones en los diferentes programas y proyectos a llevar a cabo en su territorio.
- Se dan orientaciones para la gestión jurídica y política cuando así se requiera.
- Se gestiona la consecución de más recursos para cumplir todos los programas y proyectos diseñados.
- Realizan estudios socioeconómicos para proyectos productivos y ambientales en el resguardo indígena.
- Se hace un acompañamiento a los proyectos productivos. Se han establecido normas claras para el cuidado de los recursos naturales del resguardo indígena.
- Establecen prioridades, metas y estrategias en economía y producción.
- Se coordinan actividades dentro y fuera del resguardo para los programas de educación, salud, familia, mujer deporte, cultura, jóvenes, economía, ambiente, planeación, guardias, jurídica.
- Desarrollan actividades administrativas en el centro administrativo dispuesto en el resguardo indígena.
- Hay logística necesaria para el funcionamiento a nivel administrativo de cada programa.
- Hay definición de cargos y funciones en la entidad.
- Existe la integración institucional mediante convenios y apoyos a proyectos productivos y ambientales.
- Se motiva a toda la comunidad a participar en las Asambleas Comunitarias para solución de problemáticas.
- Se hace seguimiento y evaluación al plan de vida y desarrollo comunitario.
- Se gestiona para capacitación y formación a la comunidad y autoridades indígenas.

El diagnóstico del proceso de Dirección, de la autoridad tradicional Indígena la Concepción, deja como resultados que de 18 variables establecidas, el 50% de ellas (9) son fortalezas, en tanto, el otro 50% de las variables (9) son debilidades.

Con base en el resultado del diagnóstico llevado a cabo en el proceso de Dirección, de la autoridad tradicional Indígena la Concepción (Cuadro 11), hay que mejorar el diseño de estrategias y programas para el control del entorno, gestionar más para la consecución de recursos, hacer un seguimiento a los recursos naturales, realizar acompañamientos y estudios socioeconómicos para proyectos productivos y ambientales, implementar normas para el cuidado de recursos naturales; diseño de prioridades, metas y estrategias en economía y producción, y diseñar el manual de funciones.

Cuadro. 11. Diagnóstico del Proceso de Dirección en la autoridad tradicional Indígena la Concepción, Santander de Quilichao.

ACTIVIDADES DE DIRECCIÓN	SI Fortaleza	NO Debilidad
Se cumple la misión y los objetivos de la entidad	X	
Diseño de estrategias para control del entorno		X
Programación para el cumplimiento de inversiones		X
Orientación para gestión jurídica y política	X	
Gestión para consecución de más recursos		X
Seguimiento a los recursos naturales		X
Estudios socioeconómicos para proyectos productivos y ambiental		X
Acompañamiento a proyectos productivos		X
Implementación de normas para el cuidado de los recursos naturales		X
Diseño de prioridades, metas y estrategias en economía y producción		X
Coordinación de actividades dentro y fuera del resguardo para programas de educación, salud, familia, mujer, deporte, cultura, jóvenes, economía, ambiental, planeación, guardias, jurídica.	X	
Desarrolla de actividades administrativas en centro administrativo	X	
Logística apropiada para el funcionamiento a nivel administrativo de cada programa	X	
Diseño de manual de funciones		X
Integración institucional mediante convenios y apoyos a proyectos productivos y ambientales.	X	
Motivación hacia la participación en Asambleas Comunitarias	X	
Seguimiento y evaluación al plan de vida y desarrollo comunitario	X	
Gestión para capacitación y formación a líderes y autoridades indígenas	X	
TOTAL	9	9

Fuente: propia, con base en investigación en el Cabildo indígena la Concepción. Santander de Quilichao. 2019.

3.1.4 Proceso de Control. Una vez realizado el diagnóstico del proceso de Planeación, de Organización, y de Dirección, en la autoridad tradicional Indígena la Concepción, se realizó el diagnóstico del proceso de control, especificando variables, que se calificaron con Si y No, para fijar las debilidades y las fortalezas en el proceso de control, del Cabildo indígena la Concepción.

Se escogieron y calificaron con Si y No, las variables seleccionadas, para descubrir debilidades y fortalezas del proceso administrativo de Control, del Cabildo indígena la Concepción. Las siguientes fueron las variables escogidas para la realización del diagnóstico al proceso de control.

- Hay seguimiento al Plan de Inversiones del Sistema General de Participación (SGP) para la autoridad tradicional Indígena la Concepción.
- Existe control al manejo de los recursos destinados a inversión en programas y proyectos productivos.
- Hay control a la problemática de la comunidad mediante la conformación de la guardia indígena.
- Se diseñan informes sobre los recursos aportados por la Nación para toda la comunidad indígena.
- Se han diseñado reglas para el control y cumplimiento de los dinamizadores en los diferentes espacios. Se diseñan presupuestos para inversión en los diferentes programas y proyectos productivos.
- Se hace control contable a los diferentes ingresos, costos, gastos ocurridos, y se realizan presupuestos financieros. No existe un control efectivo de caja.
- Hay un control de costos en cada campo de la entidad; un control de acciones, obligaciones y valores en general, y se tiene un sistema de control y auditoría interna.
- Se toman medidas correctivas cuando en la entidad se presenta una desviación en las actividades realizadas.
- Se realiza presupuesto de compras de implementos o materiales apropiados de buena calidad y a precios correctos, y para mantener existencias razonables.
- Se lleva a cabo un presupuesto de personal para estimar las necesidades de personal y su oficio a un periodo de tiempo.
- Se realizan programas para el mejoramiento continuo.

El diagnóstico del proceso de Control, de la autoridad tradicional Indígena la Concepción (Cuadro 4), detalla que si hay debilidades en los procesos de dirección de la entidad. Se definieron 13 variables para respaldar el diagnóstico, de las cuales, el 38% de las variables (5) son fortalezas y el 62% de las variables (8) son debilidades.

Partiendo del resultado del diagnóstico realizado en el proceso de Control, en la autoridad tradicional Indígena la Concepción (Cuadro 12), en la entidad hay que mejorar el diseño de reglas y políticas para dinamizadores, ejercer el control contable de costos, gastos e ingresos, ejercer vigilancia efectiva de caja,

implementar un sistema de control interno y auditoría interna, aplicar medidas correctivas para las desviaciones, diseñar presupuestos para la compra de materiales, para estimar las necesidades del personal en un periodo de tiempo determinado, y programas de mejoramiento continuo.

Cuadro. 12. Diagnóstico del Proceso de Control en la autoridad tradicional Indígena la Concepción, Santander de Quilichao.

ACTIVIDADES DE CONTROL	SI Fortaleza	NO Debilidad
Seguimiento al plan de inversiones del SGP para el La autoridad tradicional indígena	X	
Vigilancia al manejo de los recursos para programas y proyectos	X	
Vigilancia a la problemática de la comunidad mediante guardia indígena	X	
Diseño de informes sobre recursos aportados a toda la comunidad indígena	X	
Diseño de reglas y políticas para empleados		X
Diseño de presupuestos para programas y proyectos	X	
Control contable de costos, gastos e ingresos		X
Vigilancia efectiva de caja		X
Sistema de control interno y auditoría interna		X
Medidas correctivas para desviaciones		X
Diseño de presupuestos para compras de materiales		X
Presupuesto para estimar las necesidades del personal en un periodo de tiempo		X
Programas de mejoramiento continuo		X
TOTAL	5	8

Fuente: propia, con base en investigación en la autoridad tradicional Indígena la Concepción. Santander de Quilichao. 2019.

3.2.5 Síntesis del Diagnóstico del Proceso Administrativo. El diagnóstico del Proceso Administrativo, de Planeación, Organización, Dirección y Control, llevado a cabo en la autoridad tradicional Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca, utilizó 63 variables a calificar con Si y NO, de las cuales 33 variables son fortalezas y 30 variables son debilidades.

El 52% (33) de las variables, son fortalezas en la autoridad tradicional Indígena la Concepción, y el 48% (30), de las variables son debilidades en la entidad.

Partiendo de los resultados del Diagnóstico al Proceso Administrativo, de la autoridad tradicional Indígena la Concepción (Cuadro 13, Gráfica 1), la Planeación,

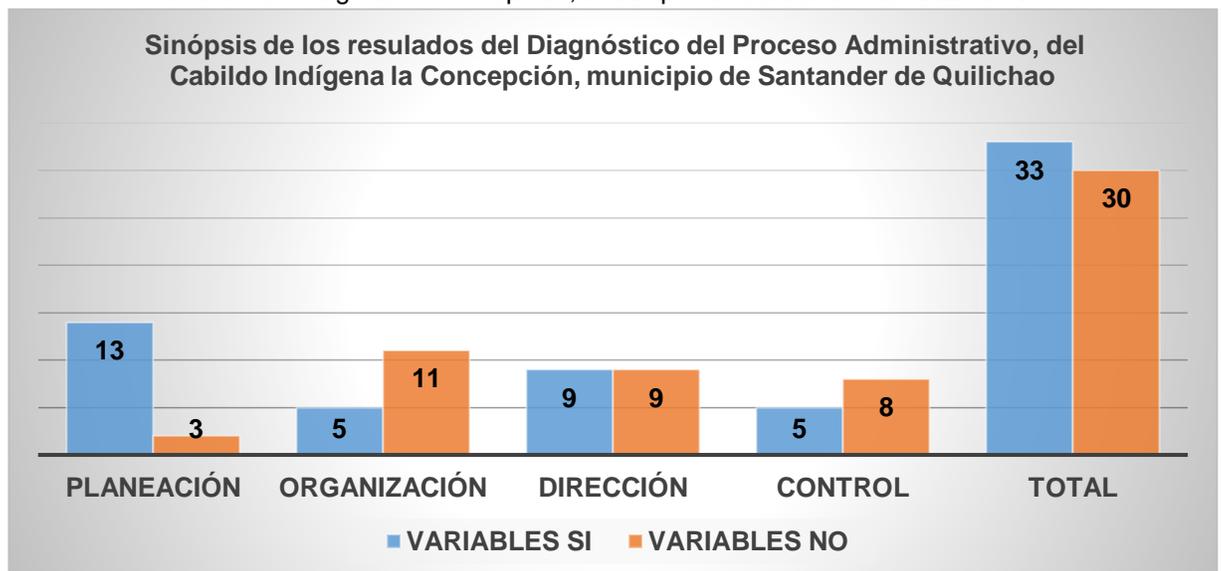
es la que más fortalezas (14) posee. la Organización, es la que más debilidades (11) contiene, seguido por la Dirección (9) y el Control (8).

Cuadro. 13. Síntesis de los resultados del diagnóstico del proceso administrativo realizado en la autoridad tradicional Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca.

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	VARIABLES	
	Fortalezas SI	Debilidades NO
PLANEACIÓN	14	2
ORGANIZACIÓN	5	11
DIRECCIÓN	9	9
CONTROL	5	8
TOTAL	33	30

Fuente: propia, con base en investigación en la autoridad tradicional Indígena la Concepción. Santander de Quilichao. 2019.

Gráfica 1. Síntesis de los resultados del diagnóstico del proceso administrativo de la autoridad tradicional Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao.



Fuente: propia, con base en investigación en el Cabildo indígena la Concepción Indígena la Concepción. Santander de Quilichao. 2019.

El diagnóstico del proceso y procedimiento de planeación, de la autoridad tradicional Indígena la Concepción, proyectó como resultado final, que la entidad presenta debilidades en las variables: identificación de la misión, visión, principios y valores, y entendimiento del cambio.

En procesos y procedimientos de la organización, autoridad tradicional Indígena la Concepción, se hallaron debilidades referentes a la estructura organizacional (organigrama), la cultura organizacional formal, el manual de funciones, procesos y procedimientos, el área de talento humano, la coordinación de tareas a desarrollar, la participación del personal que labora, la comunicación, criterios de actuación; en conocimientos administrativos, normativos, financieros, de control y regulaciones del Cabildo indígena la Concepción y equipos de trabajo idóneos.

En procesos y procedimientos de Dirección, del Cabildo Indígena la Concepción existen debilidades respecto al diseño de estrategias para el control del entorno, la programación para el cumplimiento de inversiones, el diseño de cargos y funciones, gestión para la consecución de recursos, estudios socioeconómicos para proyectos productivos así como ambientales, el acompañamiento a proyectos productivos, la implementación de normas para el cuidado de los recursos naturales, y el diseño de prioridades, metas y estrategias en economía y producción.

En procesos y procedimientos de Control, del Cabildo indígena la Concepción, se fijaron debilidades en relación al diseño de reglas y políticas para empleados, el control contable de costos, los gastos e ingresos, la vigilancia efectiva de caja, el sistema de control interno y auditoría interna, las medidas de presupuestos para compras de materiales y suministros, el presupuesto para estimar las necesidades del personal en un periodo de tiempo, y los programas de mejoramiento continuo.

Se hace énfasis en que la autoridad tradicional Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, requiere la mejora en los procesos y procedimientos que poseen debilidades, el proceso de Planeación, Organización, Dirección y Control.

Partiendo de los resultados del Diagnóstico del Proceso Administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control, de la autoridad tradicional Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, Cauca, se propone el diseño del Manual de Procesos y Procedimientos, como un Documento Técnico Normativo de Gestión Institucional, que describe y establece funciones básicas y específicas, relaciones de autoridad, y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo, para que en la entidad, se replantee y/o mejore el Proceso Administrativo de Planeación, Organización, Dirección y Control, que ejecuta.

CAPÍTULO 4. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA AUTORIDAD TRADICIONAL LA CONCEPCIÓN, SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA.

Se dan a conocer en este capítulo, diferentes procedimientos propuestos a la autoridad tradicional Indígena la Concepción, tienen como objetivo que la entidad disponga de un registro completo y ordenado de todas las actividades a realizar, y que permite a la Dirección de la entidad, efectuar el seguimiento y control respectivo.²⁵⁰

El manual de procesos y procedimientos expuesto en esta sección, va dirigido a la dirección y a todos los demás dinamizadores de las diferentes áreas, de la entidad, con el propósito que exista un documento completo y actualizado, que establezca un método estándar para la ejecución de procesos, y se pueda realizar un seguimiento diario en la gestión.²⁵¹

Este manual aplica para cualquier área de la organización, y lograr ubicar la acción en el Cabildo, en función del Proyecto de Vida Comunitario y fortalecer la organización de la comunidad, contribuir al bienestar y desarrollo a través de la formulación, gestión y ejecución de todos los proyectos que conforman de manera general, el proyecto de vida indígena.

Es necesario que, en la Autoridad Tradicional Concepción, se sigan algunas normas para el diseño de los procedimientos, entre las cuales, que la autoridad tradicional y el equipo administrativo en cabeza del Tahçe thë'gsa, coordine la labor de elaboración de los manuales de procedimientos de diferentes áreas, así como la aprobación de dichos manuales en conjunto con los mayores, la autoridad tradicional, el equipo administrativo y la asamblea. Los manuales de procedimientos han sido elaborados en un formato uniforme para toda la Autoridad Tradicional Indígena la Concepción.

Expuesto lo anterior, se detalla el manual de procedimientos propuesto a la autoridad tradicional Indígena la Concepción.

²⁵⁰ LINARES VÉLEZ, Guillermo; PERDOMO MEDINA, Manuel. Cómo hacer procedimientos. Metodología Práctica Paso a Paso para identificar, levantar, analizar, simplificar e implantar procedimientos, p, 91.

²⁵¹ *Ibíd.*, p, 91.

4.1 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

El manual de procesos y procedimientos es un documento técnico normativo de gestión institucional, que adapta la estructura orgánica con las diferentes áreas que conforman el Cabildo Indígena. En el manual, se identifican todas las características que se tienen que seguir para la realización de las funciones y actividades.²⁵²

4.1.1 Características de los Procedimientos. Cada procedimiento contiene las siguientes características, conforme las proponen los autores Linares Vélez y Perdomo Medina.²⁵³

- El nombre del procedimiento.
- El Número de identificación secuencialmente de acuerdo con el levantamiento realizado.
- La definición de cada trámite.
- El alcance.
- El objetivo.
- Las Normas, destacables en lo referente a las atribuciones del procedimiento en cuanto a las responsables.
- La documentación que interviene.
- Los cargos que intervienen.
- La enunciación de actividades a ejecutar.
- El diagrama de flujo.

Los diferentes Procesos y Procedimientos expuestos en el Manual de Procesos y Procedimientos para la autoridad tradicional la Concepción, son adaptados siguiendo las recomendaciones de los autores Linares Vélez y Perdomo Medina, estos procesos y procedimientos son para las siguientes secciones:

- Selección de Personal.
- Nómina.
- La Formulación Presupuestal.
- La Ejecución Activa y Pasiva del Presupuesto.
- La Correspondencia Recibida y Enviada.
- Los Ingresos por Cooperación de Entidades.

²⁵² LINARES VÉLEZ, Guillermo; PERDOMO MEDINA, Manuel. Cómo hacer procedimientos. Metodología Práctica Paso a Paso para identificar, levantar, analizar, simplificar e implantar procedimientos, p, 98.

²⁵³ *Ibíd.*, p, 98.

- Los Ingresos.
- El Manejo de Bancos y Corporaciones.
- El manejo de Caja Menor.
- Los Gastos de Reembolso de Caja Menor.
- Las Cuentas por Pagar.
- El procedimiento para Estados Financieros.
- El Procedimiento de Atención, Peticiones, Quejas y Reclamos.
- El Procedimiento de Contabilidad.

La anterior introducción que influyó hacia el conocimiento previo sobre el manual de procesos y procedimientos, es el camino al inicio de la descripción del Manual de Procesos y Procedimientos Administrativos, propuestos a la autoridad tradicional la Concepción, Santander de Quilichao, Cauca, basada la autora en el autor Linares Vélez y Perdomo Medina.

4.1.1.1 Misión del manual. La misión del manual de procesos y procedimientos para la autoridad tradicional la Concepción, es emplazar a la administración de la entidad a realizar su trabajo con honestidad y transparencia, apoyo a comunidades indígenas, gestione y delinee el quehacer administrativo.

4.1.1.2 Visión del manual. El manual de procesos y procedimientos tendría como visión, que, en el futuro, el Área Administrativa y demás áreas, de la autoridad tradicional la Concepción, se caractericen por realizar gestiones en atención a la solución de la problemática de todas las comunidades indígenas que lo conforman.

4.1.1.3 Principios y valores. El manual de procesos y procedimientos respaldaría las diferentes áreas de la autoridad tradicional la Concepción, con principios y valores como, responsabilidad, atención con calidad y eficiencia, sentido humano, honestidad, respeto, objetividad, trabajo en equipo, solidaridad, liderazgo, apoyo y respaldo.

4.1.1.4 Objetivo del manual. Proveer las tareas específicas, disminuir y optimizar tiempos de ejecución en el desarrollo de actividades que realizan aquellos que intervienen en cada componente del proceso administrativo, buscando la eficiencia en el uso de los recursos materiales, financieros, técnicos y humanos, y que cada

dinamizador actué con responsabilidad y transparencia en la autoridad tradicional la Concepción.²⁵⁴

4.1.1.5 Definiciones. Es fundamental para el entendimiento del manual de procesos y procedimientos, propuesto a la autoridad tradicional la Concepción, que sus dinamizadores conozcan en profundidad algunos conceptos señalados en los procesos y procedimientos:

Estructura Organizacional: es la distribución formal de los puestos de trabajo en una organización.²⁵⁵

Organigrama: es la representación gráfica de los órganos funcionales que componen una institución determinada y de los diferentes tipos de relaciones existentes entre ellos.²⁵⁶

Tarea: es un conjunto de actividades y operaciones que se llevan a cabo en el ámbito de un puesto de trabajo, para conseguir cada uno de los objetivos esenciales y básicos del puesto, siguiendo determinadas instrucciones, recomendaciones y normas.²⁵⁷

Proceso: es un conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.²⁵⁸

Procedimiento: es una forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.²⁵⁹

Manual de procesos y procedimientos: es una herramienta que le permite a la entidad, reunir una serie de actividades que están enfocadas a mejorar la organización dentro de la misma y también busca ofrecer un servicio de calidad a las comunidades, buscando así alternativas para mejorar la satisfacción de ellas.²⁶⁰

²⁵⁴ Manual de Procedimientos Administrativos. Marco Legal. Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública. 2007, p, 4.

²⁵⁵ Manual de Procedimientos Administrativos. Marco Legal. Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública. 2007, p, 4.

²⁵⁶ *Ibíd.*, p, 4.

²⁵⁷ *Ibíd.*, p, 5.

²⁵⁸ *Ibíd.*, p, 5.

²⁵⁹ *Ibíd.*, p, 5.

²⁶⁰ *Ibíd.*, p, 5.

Manual: carpeta o folder propio de un área que puede estar compuesto por procedimientos, instructivos, formatos y otros documentos del sistema de gestión de calidad.²⁶¹

Actividad: acción ejecutada por una persona, es todo lo que las personas realizan diariamente en todo momento en la empresa.²⁶²

Control: es la acción que busca minimizar riesgos, analizar el desempeño de las operaciones en búsqueda de un resultado esperado, y adoptar medidas preventivas.²⁶³

Eficacia: es la capacidad de producir resultados en un tiempo determinado.²⁶⁴

Eficiencia: es la maximización de los recursos empleados para generar productos o servicios.²⁶⁵

Macro proceso: es el conjunto de procesos.²⁶⁶

Sistema: es una red de procesos interconectados, diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes, en donde hay unas entradas, transformaciones y unas salidas.²⁶⁷

4.1.2 Estructura Organizacional del Manual de Procesos y Procedimientos. La estructura orgánica interna de la organización (Cabildo Indígena la Concepción), está reglamentada con base en procedimientos generales de trabajo, soportados en un sistema integral de gestión, que avala el desarrollo con recursos técnicos, humanos y de apoyo.²⁶⁸

²⁶¹ *Ibíd.*, p, 5.

²⁶² *Ibíd.*, p, 5.

²⁶³²⁶² *Ibíd.*, p, 5.

²⁶⁴ Manual de Procedimientos Administrativos. Marco Legal. Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública. 2007, p, 5.

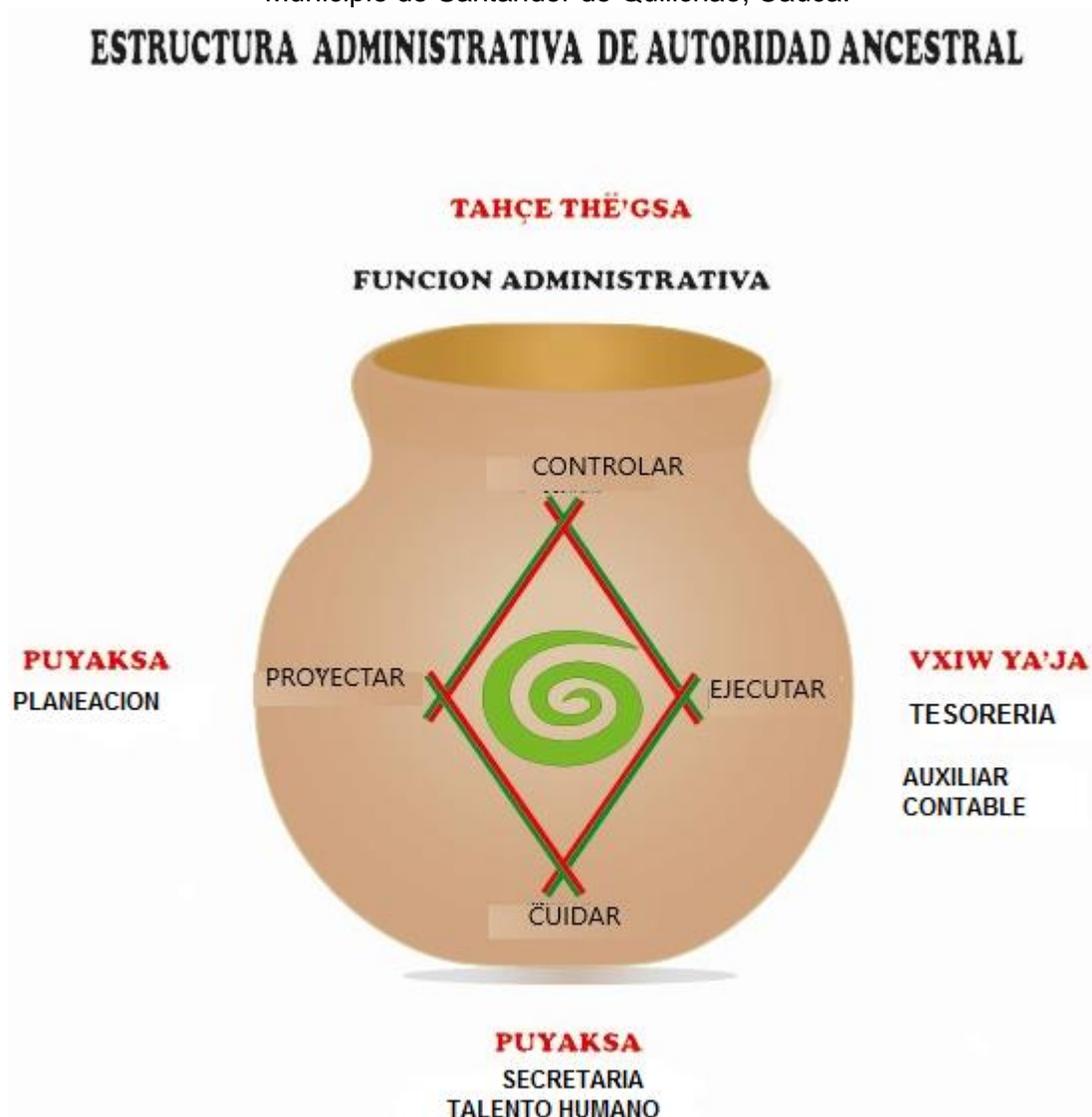
²⁶⁵ *Ibíd.*, p, 5.

²⁶⁶ *Ibíd.*, p, 5.

²⁶⁷ *Ibíd.*, p, 5.

²⁶⁸ LINARES VÉLEZ, Guillermo; PERDOMO MEDINA, Manuel. Cómo hacer procedimientos. Metodología Práctica Paso a Paso para identificar, levantar, analizar, simplificar e implantar procedimientos, p, 50.

Figura 8. Propuesta estructura Organizacional Interna. Cabildo Indígena la Concepción. Municipio de Santander de Quilichao, Cauca.



Fuente: propia, con base en investigación en el Cabildo Indígena la Concepción. Santander de Quilichao. 2019.

4.1.2.1 Descripción de Funciones. Las funciones de los cargos que conforman el Organigrama de la autoridad tradicional Indígena la Concepción, se concretan y describen a continuación:²⁶⁹

4.1.2.1.1 La autoridad Neehwe' sx. La autoridad **Neehwe' sx**, es quien direcciona la comunidad, debe ser una persona con capacidad de liderazgo, conocimiento

²⁶⁹ Cartilla Consejo regional Indígena del Cauca CRIC, Manual de funciones PEBI 2020, p. 17.

político organizativo de la Comunidad con capacidad de trabajo en equipo y practicar y/o respetar las creencias culturales.²⁷⁰

Responsabilidad de la autoridad Neehwe' sx. La autoridad Neehwe' sx es responsable de las siguientes funciones:²⁷¹

- Velar por la armonía del territorio
- Acompañar y direccionar la comunidad en la toma de decisiones políticas jurídicas, administrativas territoriales y legislativas

Funciones de la autoridad Neehwe' sx. La autoridad Neehwe' sx, es responsable de las siguientes funciones:²⁷²

- Fortalecer los principios fundamentales de unidad, tierra, cultura y autonomía de la comunidad, a través de la gestión político organizativa
- Contribuir en la gestión política organizativa que fortalezca la unidad de la comunidad
- Velar por el cumplimiento de lo establecido en la plataforma de lucha del Movimiento indígena del Cauca
- Dar cumplimiento y establecer acciones conjuntas con los programas para operatividad los mandatos emanados por los diferentes congresos
- Administrar eficientemente los recursos económicos de la organización
- Brindar orientación y acompañamiento político organizativo a la comunidad que lo requiera
- Realizar convocatoria a reuniones y actividades que lo requieran en general
- Tomar decisiones en espacios de liberación en donde se estructuren políticas que contribuyan o afecten el fortalecimiento organizativo
- Mantener el control de los programas conforme a los objetivos establecidos en los mandatos.
- Firmar documentación para tramite interno y externo
- Delegar personal para la representación de la organización.
- Orientar y direccionar política y administrativamente los Proyectos y Programas de la organización.
- Aprobar el presupuesto de ingresos y gastos anual de la organización.
- Presentar informes de gestión ante la comunidad.

²⁷⁰ *Ibíd.*, p, 17.

²⁷¹ *Ibíd.*, p, 17.

²⁷² *Ibíd.*, p, 17.

- Evaluar el desempeño y cumplimiento de funciones de los dinamizadores de la organización indígena.
- Coordinar con las autoridades tradicionales el desarrollo de los programas y proyectos del plan de vida.
- Aprobar la adquisición de bienes y servicios y autorizar el pago.
- Aportar en la gestión de convenios con instituciones del orden nacional e internacional para el apoyo al desarrollo del objeto social.
- Definir la contratación de bienes y servicios con personas naturales y jurídicas requeridos por los programas para el desarrollo del objeto social.
- Definir la contratación de los coordinadores de programas y establecer la remuneración respectiva.
- Mantener el buen relacionamiento interinstitucional.
- Mantener comunicación permanente que permita un excelente clima laboral para fortalecer el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Las demás asignadas por el congreso o por la comunidad que representan²⁷³

4.1.2.1.2 Autoridad Ukawe' sx. La autoridad Ukawe' sx, es quien acompaña a la autoridad Neehwe' sx en la toma de decisión, deben ser comuneros con disposición de aportar y acompañar la comunidad que convivan en armonía.²⁷⁴

Responsabilidad de la autoridad Ukawe' sx. La autoridad Ukwe'sx, es responsable de las siguientes funciones:²⁷⁵

- Velar por la armonía del territorio
- Acompañar y direccionar la comunidad en la toma de decisiones políticas jurídicas, administrativas territoriales y legislativas

Funciones de la autoridad Ukawe' sx. La autoridad Ukwe'sx, es responsable de las siguientes funciones:²⁷⁶

- Representar la comunidad a nivel local.
- Acompañar a las autoridades Neehwe' sx, durante el proceso de autoridad
- Velar por la armonía en cada una de las zonas u veredas que representan
- Ser vocero de la comunidad que representa

²⁷³ Cartilla Consejo regional Indígena del Cauca CRIC, Manual de funciones PEBI 2020, p, 17.

²⁷⁴ *Ibíd.*, p, 17.

²⁷⁵ *Ibíd.*, p, 17.

²⁷⁶ *Ibíd.*, p, 17.

- Aportar y hacer cumplir las decisiones impartidas por la autoridad en su conjunto

4.1.2.1.3 Autoridad Sa'th Neehwe' sx. La autoridad Sa'th Neehwe' sx, es un comunero que dinamiza la relación entre las autoridades y la comunidad con los mayores the wala y los sabedores ancestrales, quien es definido por la comunidad cada 7 años.²⁷⁷

Responsabilidad de la autoridad Sa'th Neehwe' sx. La autoridad Sa'th Neehwe' sx, es responsable de Orientar desde el saber espiritual las decisiones políticas, administrativas territoriales desde el saber ancestral.²⁷⁸

Funciones de la autoridad Sa'th Neehwe' sx. La autoridad Sa'th Neehwe' sx, tiene las siguientes funciones:²⁷⁹

- Propiciar espacios de reunión y de coordinación con los programas para orientar desde el sentir de la medicina tradicional
- Orientación en la implementación de los caminos de cuidado para el fortalecimiento de los cuidados propios y saberes ancestrales en la comunidad.
- Orientación para la estructuración y consolidación de los consejos locales de sabiduría ancestral.
- Orientar la consolidación del equipo de sabios espirituales
- Impulsar y fortalecer espacios de formación desde la espiritualidad
- Orientar la estructuración de procesos de articulación entre sabiduría ancestral y el saber occidental
- Orientación para la Conformación de un equipo de investigación para fortalecer la espiritualidad en el ejercicio de la ley de origen.
- Las demás que en razón de la profesión y la naturaleza del cargo le sean asignadas

4.1.2.1.4 Unidad Administrativa (Tahçe). La Unidad Administrativa, acompaña al Tahçe thë'gsa we' sx (representante Legal), en el desarrollo de las actividades administrativas, y por el cumplimiento de los principios administrativos: proyectar, controlar y ejecutar de forma adecuada los recursos de la comunidad.²⁸⁰

²⁷⁷ Cartilla Consejo regional Indígena del Cauca CRIC, Manual de funciones PEBI 2020, p, 18.

²⁷⁸ *Ibíd.*, p, 18.

²⁷⁹ *Ibíd.*, p, 18.

²⁸⁰ *Ibíd.*, p, 18.

Las responsabilidades de la Unidad Administrativa. La responsabilidad de la unidad administrativa, concientiza a la asamblea comunitaria y la directiva, sobre la necesidad y las ventajas de la implementación de un área administrativa y contable, y exige la transparencia del manejo de recursos. Son funciones de la Unidad Administrativa, las siguientes:

- Entregar a la autoridad tradicional, a la comunidad o a quien lo requiera informes claros
- Garantizar la Confiabilidad y comparabilidad de la información contable.
- Elaborar manual de procesos y procedimientos.
- Contar con el espacio físico adecuado y los equipos necesarios.
- Disponibilidad del software contable (tecnología necesaria).
- Disposición del personal que interviene en la dinámica del sistema.

4.1.2.1.5 Tahçe thë'gsa we' sx (representante legal). El Tahçe thë'gsa we' sx, es quien cumple la función de representante legal de la autoridad tradicional (cabildo) legalmente, es determinado por la comunidad, teniendo en cuenta que debe ser una persona con espíritu de servir a la comunidad, con recorrido político en los cargos de la autoridad, y contar con conocimientos técnicos básicos en contabilidad o administración.²⁸¹

Responsabilidad del Tahçe thë'gsa (representante legal). El representante legal es la única persona facultada que con su firma puede comprometer a la organización a asumir obligaciones legalmente. Son funciones del Tahçe thë'gsa (Representante Legal), del Cabildo Indígena la Concepción las siguientes²⁸²: son responsabilidades del Tahçe thë'gsa (representante legal), las siguientes:

- Representar legalmente al cabildo indígena.
- Representar a los territorios ante el Gobierno Nacional y las demás entidades a las cuales se integren.
- Coordinar programas y proyectos promovidos por las diferentes comunidades en su territorio.
- Percibir y distribuir sus recursos.
- Velar por el adecuado manejo y distribución de los bienes de la autoridad tradicional

²⁸¹ Cartilla de Legislación Indígena. Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC). Tercera Edición. 2009, p, 162.

²⁸² *Ibid.*, p, 162.

- Orientar a la autoridad tradicional en la toma de decisiones de índole administrativo

4.1.2.1.6 Auxiliar Contable El auxiliar contable, es quien cumple la función de, Revisar, confrontar, codificar y registrar los ingresos y egresos de los recursos de la organización, teniendo en cuenta que debe ser una persona con espíritu de servir a la comunidad, con recorrido político con conocimientos técnicos bases contables entre sus funciones están;

- Sistematizar el movimiento contable diario en el software correspondiente.
- Revisar la información contable y que ésta se ajuste a los rubros presupuestales.
- Mantener actualizado el archivo contable.
- Hacer las impresiones del movimiento contable, auxiliares y demás libros requeridos mensualmente.
- Informar al contador de forma inmediata sobre cualquier enmendadura, tachón o cualquier otra anomalía que se presentan con los comprobantes de ingresos y egresos.
- Tener al día los auxiliares de bancos y sus respectivas conciliaciones bancarias de las cuentas del cabildo la Concepción.
- Entregar organizado y foliado los respectivos informes a los entes correspondientes.
- Coordinar con el contador y la pagadora el desarrollo del trabajo.
- Impresión de los extractos bancarios.
- Ingresar y contabilizar la nómina del personal.
- Participar en reuniones, asambleas, encuentros, capacitaciones y demás actividades convocados por las autoridades

4.1.2.1.7 Puyaksa (Secretario General) comunero (a). Es definido por la comunidad para acompañar a la autoridad en todos los procesos que se lleven a cabo por parte de la autoridad tradicional y el equipo administrativo.²⁸³ Sus responsabilidades son las siguientes:

- Mantener la discreción sobre los casos u situaciones que se presenten en el ejercicio del cargo.
- Disponer de tiempo completo para el acompañamiento a la autoridad tradicional.

²⁸³ *Ibíd.*, p, 162.

- Realizar actividades relacionadas con el registro, procesamiento y verificación de documentos del Cabildo la Concepción.
- Cumplir eficientemente con las directrices impartidas por las autoridades tradicionales.
- Recibir, clasificar, tramitar y controlar la correspondencia y documentación recibida y enviada.
- Orientar de forma personal, virtual y telefónicamente al público que requiera de los servicios de la autoridad tradicional.
- Llevar las actas de reuniones, asambleas y juntas directivas programadas por la autoridad tradicional.
- Recibir demandas u quejas impuestas por la comunidad, realizar el respectivo seguimiento para la resolución de los casos.
- Mantener en orden el archivo de la oficina y el cuidado de los equipos en uso de la autoridad tradicional.
- Mantener actualizado el correo electrónico de la autoridad tradicional.
- Llevar el control de la agenda de las autoridades tradicionales la Concepción.
- Oficiar comunicaciones internas y externas física o virtualmente.
- Realizar las convocatorias a reuniones y juntas directivas programadas por la autoridad tradicional.
- Colaborar en la preparación de la logística de los eventos programados por la autoridad tradicional.
- Coordinar el transporte para el desplazamiento del personal que realiza actividades programadas por la autoridad tradicional.
- Recepción de documentos para trámite (actas, convocatorias, oficios, memorandos, circulares, resoluciones).
- Tener disposición para el trámite de actas, certificaciones, constancias u otros documentos solicitados por la comunidad indígena.
- Mantener de forma actualizada la agenda de direcciones, teléfonos y correos electrónicos de las agencias internacionales, nacionales y grupos de apoyo a las comunidades indígenas.
- Informar a la coordinación de los requerimientos solicitados en forma verbal y escrita por entes externos e internos.
- Sistematizar las memorias de las actividades, talleres y reuniones realizadas por los equipos de apoyo de la autoridad tradicional.
- Mantener un armónico funcionamiento en el área administrativa de la autoridad tradicional, así como la convivencia pacífica comunitaria.

4.1.2.1.8 Talento Humano. Es definido por la autoridad para acompañar el proceso de selección de perfiles para los cargos técnicos y políticos que acompañan el proceso desde los diferentes espacios sus responsabilidades son las siguientes:

- Motivar y fomentar la práctica de métodos seguros de trabajo.
- Aportar en la selección de perfiles de acuerdo a las funciones a realizar
- Presentación de vacantes de acuerdo a la necesidad de la organización
- Definir funciones y responsabilidades de acuerdo a las vacantes de trabajo
- Mantener la continua formación del personal que hace parte de la organización
- Gestionar los trámites administrativos relacionados con la vinculación del personal, pago de nómina y seguridad social
- Estudio de condiciones del riesgo laboral para mantener la salud de los dinamizadores de la entidad

4.1.2.1.9 Vxim Ya' Ja (Tesorero). Comunero (a) definido por la comunidad quien no debe tener antecedentes de malos manejos administrativos, con habilidades para trabajo en equipo y disposición de servicio a la comunidad.²⁸⁴

Responsabilidad del Vxiw ya' ja (Tesorero). Las responsabilidades del Vxiw ya' ja (Tesorero), son las siguientes:

- Garantizar la liquidez de los recursos.
- Custodiar los recursos monetarios e la organización.
- Gestionar los recursos necesarios para obtener las metas a corto y largo plazo

Funciones del Vxiw ya' ja (Tesorero). Son funciones del Vxiw ya' ja tesorero (a) de la autoridad tradicional Indígena la Concepción:

- Diligenciar y pagar los gastos generados por las actividades del cabildo.
- Custodiar el dinero en efectivo que ingrese a la entidad.
- Pagar mensualmente las nóminas.
- Las demás funciones asignadas por su jefe inmediato y que estén directamente relacionadas con la naturaleza del cargo.²⁸⁵

²⁸⁴ Cartilla de Legislación Indígena. Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC). Tercera Edición. 2009, p, 162.

²⁸⁵ *Ibid.*, p, 162.

4.1.2.1.10 Puyaksa (Planeación). Es el equipo que acompaña la autoridad y al equipo administrativo, y su función es orientar estrategias de competitividad a corto, mediano y largo plazo.²⁸⁶

Responsabilidad del Puyaksa (Planeación). La responsabilidad que tiene el Puyaksa, es velar por el cumplimiento de los sueños de la comunidad plasmados en el plan de vida. Son funciones del equipo de planeación de la Autoridad tradicional de la Concepción, las siguientes:

- Organizar la oficina de Planeación y gestión de los proyectos de la organización bajo la orientación de la autoridad tradicional
- Gestión de proyectos.
- Identificar, formular, seguir, evaluar y rendir los informes pertinentes sobre los proyectos que le sean asignados por la organización.
- Relacionamiento con contrapartes y agencias de cooperación en este sentido mantener actualizada la base de datos de fuentes de cooperación internacional y nacional, pública o privada, para facilitar la identificación de oportunidades y alianzas.
- Búsqueda de nuevas financiaciones y apoyos de entidades internacionales y nacionales.
- Coordinar la elaboración de documentos orientativos de la estrategia de cooperación de la organización, para difusión interna y externa.
- Capacitación interna sobre gestión de proyectos de cooperación nacional y retroalimentación a los programas de la autoridad tradicional cabildo la Concepción
- Coordinación de las actividades de gestión relacionadas a proyectos de cooperación asignados por la organización.
- Participar en reuniones, asambleas, encuentros, capacitaciones y demás actividades convocados por las autoridades.

4.1.2.1.11 Coordinadores de Programas y Proyectos. Son funciones de los Coordinadores de los Programas y Proyectos, de la autoridad Indígena la Concepción:²⁸⁷

²⁸⁶ *Ibíd.*, p, 162.

²⁸⁷ Cartilla de Legislación Indígena. Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC). Tercera Edición. 2009, p, 162.

Coordinador Educación y cultura: ²⁸⁸ Planear, coordinar, organizar, supervisar, dirigir y controlar el SEIP a nivel local

- Implementar estrategias político organizativas de la educación Propia con el fin de operativizar los mandatos establecidos en los congresos, locales, zonales y regionales
- Garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos por el programa educación a nivel local
- Brindar orientación en la consolidación de autonomía educativa desde la concepción del territorio y gobernabilidad propia
- Orientar la operatividad de los proyectos educativos comunitarios en los espacios de formación de la educación propia.
- Realizar convocatoria a reuniones de coordinación, planeación, seguimiento y evaluación del SEIP en el marco de los mandatos
- Planear y gestionar estrategias políticas, pedagógica, administrativas y jurídicas que garanticen el SEIP local
- Implementar estrategias político organizativo que fortalezca la construcción y consolidación del sistema educativo propio SEIP.
- Presentar informes al programa y la comunidad de los avances de la educación propia en la comunidad
- Realizar seguimiento a los recursos económicos del programa educación local
- Brindar acompañamiento y orientación político organizativa en espacios de decisión que involucre o fortalezca al programa educación
- Atender al público que requiera de los servicios del programa educación a nivel zonal
- Brindar orientación y acompañamiento político y organizativo a los maestros comunitarios
- Brindar orientación en legislación educativa y asistir a las capacitaciones
- Establecer estrategias de relacionamiento institucional que permita el posicionamiento de la educación propia impartida por la organización
- Apoyar y orientar a la Autoridad Indígena en la planeación educativa Local, en la toma de decisiones y demás necesidades del SEIP
- orientar y acompañar a la comunidad en la política educativa del SEIP, programar capacitaciones, mingas de pensamiento, asambleas que garantice la participación comunitaria
- Cumplir eficientemente con las directrices y convocatorias impartidas por los coordinadores del programa educación Bilingüe Intercultural, a nivel zonal o regional

²⁸⁸ *Ibíd.*, p, 35-36

- Las demás que en razón de la profesión y la naturaleza del cargo le sean asignadas.²⁸⁹

Coordinador programa de Salud y medicina tradicional: ²⁹⁰ Coordinar los procesos de planeación, ejecución, seguimiento y mejora del componente de sabiduría ancestral en sus ejes de medicina tradicional y autonomía alimentaria.

- Orientar talleres de soberanía alimentaria, transformación de plantas y prácticas de manejo de especies menores y mayores, conservación del tul, técnicas de procesamiento y conservación de productos alimenticios y demás que se concreten con la comunidad y/o que se requieran durante la ejecución de la vigencia contractual
- Concertar con la comunidad las actividades, así como las propuestas para la ejecución de recursos en lo que se refiere a Autonomía Alimentaria y Medicina Tradicional para la ejecución de la presente vigencia.

Coordinador Programa kiwe tegna (guardia Indígena): ²⁹¹ Implementar estrategias político organizativas que fortalezca la construcción del Sistema justicia propio.

- Apoyar y asesorar la construcción de la política de control territorial en los territorios indígenas.
- Orientar en los espacios de formación territorial, comunitaria para el cuidado y protección de la comunidad.
- Brindar acompañamiento y orientación político organizativa en espacios comunitarios en especial a las autoridades
- Implementar estrategias que permitan propiciar un ambiente armónico entre la comunidad.
- Realizar talleres de capacitación pedagógica integral dirigida a las comunidades con enfoque político organizado.
- Cumplir eficientemente con las orientaciones impartidas por la coordinación de guardia a nivel zonal y regional.
- Presentar informes técnicos de las actividades y acompañamiento que realiza en los territorios.
- Asistir a reuniones, asambleas, encuentros y demás actividades cuando y donde lo requiera el Cabildo, las directivas zonales y las directivas del CRIC.

²⁸⁹ Cartilla Consejo regional Indígena del Cauca CRIC, Manual de funciones PEBI 2020, p, 35-36

²⁹⁰ *Ibid.*, p, 35-36

²⁹¹ *Ibid.*, p, 35-36

- Generar espacios de análisis y de reflexión para el empoderamiento de la justicia propia en el marco del control territorial en los territorios indígenas.
- Las demás propias con la naturaleza de su cargo, las cuales formarán parte integrante del presente acuerdo.

4.1.3 Símbolos a utilizar para los procesos y procedimientos. Es esencial para el diseño del manual de procesos y procedimientos propuestos a la autoridad ancestral la Concepción, que conozca la simbología para representación de las actividades que se ejecutan en la entidad. Esta recomendación conlleva a explicar la simbología utilizada para los procedimientos y sus sucesos.²⁹²

La representación y análisis de un proceso, propone usar un diagrama de bloques, que identifica los eventos (inicio, fin, mensajes, etc.), las actividades o tareas generales que se desarrollan y las decisiones o flujos alternos definidos.²⁹³ El diagrama de los procedimientos debe ser sencillo y fácilmente comprensible por todo el personal de la entidad. Algunos símbolos más empleados para la elaboración de los diagramas de bloques, son las siguientes:²⁹⁴

- **Evento:** es algo que ocurre durante la ejecución del proceso. Un círculo representa el evento de inicio, donde empieza el proceso. Un círculo con doble línea representa un evento intermedio que ocurre entre el evento de inicio y el evento final, y afecta su flujo.
- **Actividades:** son los trabajos o tareas realizadas. Por ejemplo, revisar documentos, elaborar comunicado de respuesta, consultar información.
- **Decisiones:** son enrutadores del proceso: en función de la decisión tomada se ejecutan unas actividades u otras. Ayudan a manejar flujos alternos o paralelos del proceso, o incluso para las validaciones (por ejemplo: tiene todos los requisitos, si la respuesta es no, se devuelve la solicitud; si la respuesta es sí, se continúa con el proceso).
- **Flujos de secuencia:** indican el orden en que se ejecutan las actividades.
- **Flujos de mensajes:** muestran el intercambio de mensajes o información entre dos entidades, dos actividades, roles y demás preparados para enviar y recibir mensajes.
- **Documento:** documento de papel que se elabore, que soporta una transacción. Puede representar un informe emitido, dinero o mercancía.

²⁹² LINARES VÉLEZ, Guillermo; PERDOMO MEDINA, Manuel. Cómo hacer procedimientos. Metodología Práctica Paso a Paso para identificar, levantar, analizar, simplificar e implantar procedimientos, p, 82-88.

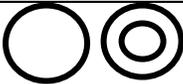
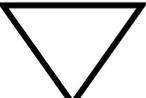
²⁹³ Departamento Administrativo de la Función Pública. Dirección de Participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano. Bogotá: Guía Metodológica para Racionalización de Trámites. 2017, p, 30.

²⁹⁴ *Ibíd.*, p, 30.

- **Multidocumentos:** determinan el curso de un proceso en la medida que estén juntos como archivos o informes.
- **Proceso:** operación bien sea realizada manualmente mecánica o por computador. Se utiliza con el símbolo de proceso manual. Proceso de la actividad, tal como elaborar un informe, emitir un documento o registrar un proceso contable.
- **Almacenamiento fuera de línea:** un archivo u otra ayuda de almacenamiento para documentos o registros de computador.
- **Conector,** salida hacia o entrada desde, se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo. Contienen claves de letras o números.

La descripción de los símbolos que compone un diagrama de bloques, es la base para elaborar y aclarar los límites del proceso, los responsables de la realización, los productos y servicios que genera, el rendimiento o resultado esperado, los usuarios internos y externos que intervienen, y, la información que se considera relevante.²⁹⁵ Los diagramas denominados “Proveedores-Entradas-Proceso-Salidas-Usuarios”, se usan para identificar gráficamente proveedores o fuentes de donde se obtiene información y/o recursos, entradas del proceso e información, incluyen actividades detalladas, las salidas, productos o servicios que se elaboran o entregan después de realizado el proceso, como los usuarios que reciben las salidas del proceso y que esperan obtener valor (Figura 9).²⁹⁶

Figura 9. Símbolos para los Diagramas de Bloque de Procesos.

EVENTOS	ACTIVIDADES	DECISIONES	FLUJOS DE SECUENCIA	FLUJOS DE MENSAJES
				
DOCUMENTO	PROCESO	ALMACENAMIENTO FUERA DE LÍNEA	CONECTOR	MULTIDOCUMENTO
				

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública. Dirección de Participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano (2017, p, 23).

²⁹⁵ Departamento Administrativo de la Función Pública. Dirección de Participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano. Bogotá: Guía Metodológica para Racionalización de Trámites. 2017, p, 23.

²⁹⁶ *Ibid.*, p, 23.

4.1.4 Circular de la Dirección Administrativa para la implantación de Procedimientos. La autoridad tradicional en base al proyecto diseño de procedimientos de la autoridad tradicional la Concepción, preparará la circular o acto administrativo, para la expedición e implantación de los manuales de procedimientos. Un ejemplo, se ilustra en el Cuadro 14.

Cuadro. 14. Modelo de Circular de Dirección General para la expedición e implantación del manual de procedimientos.

AUTORIDAD TRADICIONAL LA CONCEPCIÓN SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
No. _____
Fecha: _____
Referencia: APROBACIÓN E IMPLANTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.
<p>En cumplimiento de los objetivos trazados por la autoridad tradicional, se han aprobado los diseños de los procedimientos. Así mismo, estos deben de ser implantados con base en el plan de trabajo, que para tal fin se ha elaborado por los programas la comunidad y aprobado por la autoridad Tradicional</p> <p>El director del proyecto de diseño de procedimientos, estará dando el apoyo necesario y efectuará seguimiento y control al mismo, informando a la autoridad Tradicional, el avance logrado la comunidad, es la encargada de verificar que el manual establecido de procedimientos se cumpla a cabalidad.</p> <p>Agradezco a toda la autoridad tradicional la Concepción, su habitual colaboración para la implantación del manual de procedimientos.</p> <p>Atentamente,</p> <p>_____</p> <p>Autoridad Tradicional la Concepción.</p>

Fuente: de la autora con base en Linares Vélez y Perdomo Medina, p, 112

4.2 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

La ISO 9000, define un procedimiento como “una forma específica para llevar a cabo una actividad”.²⁹⁷ Asumiendo las definiciones de procesos y procedimientos que expone la ISO 9001:2015, por proceso se entiende “un conjunto de actividades

²⁹⁷ ISO 9001 2015 ¿Qué diferencia hay entre proceso y procedimiento? 2016, p, 1. Disponible en: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/01/iso-9001-2015-diferencia-proceso-procedimiento/>.

mutuamente relacionadas que interactúan y transforman elementos de entrada en resultados”.²⁹⁸

Los procesos y procedimientos planteados a la autoridad tradicional Indígena la Concepción, son para las secciones:

- Selección de Personal.
- Nómina.
- Formulación Presupuestal.
- Ejecución Activa y Pasiva del Presupuesto.
- Correspondencia Recibida.
- Correspondencia Enviada.
- Ingresos por Cooperación de Entidades.
- Ingresos.
- Manejo de Bancos y Corporaciones.
- Manejo de Caja Menor y Gastos de Reembolso de Caja Menor.
- Cuentas por Pagar.
- Estados Financieros.
- Atención, Peticiones, Quejas y Reclamos.
- Contabilidad.

4.2.1 Proceso y Procedimiento para Selección de Personal. La selección de personal, es el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un cargo. Se requiere para este proceso, determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, valorar a cada candidato en función de las características, basadas en el análisis del cargo.²⁹⁹

El objetivo del proceso y procedimiento de selección de personal en la autoridad tradicional la Concepción, sería encontrar y colocar personas adecuado en el puesto adecuado, de tal forma, que su desempeño contribuya al logro de los objetivos de la entidad y del cargo o puesto a ocupar.³⁰⁰

²⁹⁸ *Ibíd.*, p. 1.

²⁹⁹ Proceso de Selección de Personal Universidad Cooperativa de Colombia. Todo lo Hacernos...+ juntos, p. 3. Consultado en: <https://www.ucc.edu.co/mas-juntos/Documents/ProcesodeSelección...>

³⁰⁰ Manual de Procedimientos. Empresa de Servicios Públicos de Aseo y Alcantarillado de Restrepo Emrestrepo E.S.P., p. 6. Consultado en:

El proceso y procedimiento de selección de personal, propuesto a la autoridad tradicional de la Concepción, está disponible en el Cuadro 15 y la Figura 10, lo componen dieciséis etapas, la descripción de actividades y el responsable de ejecutar las actividades.

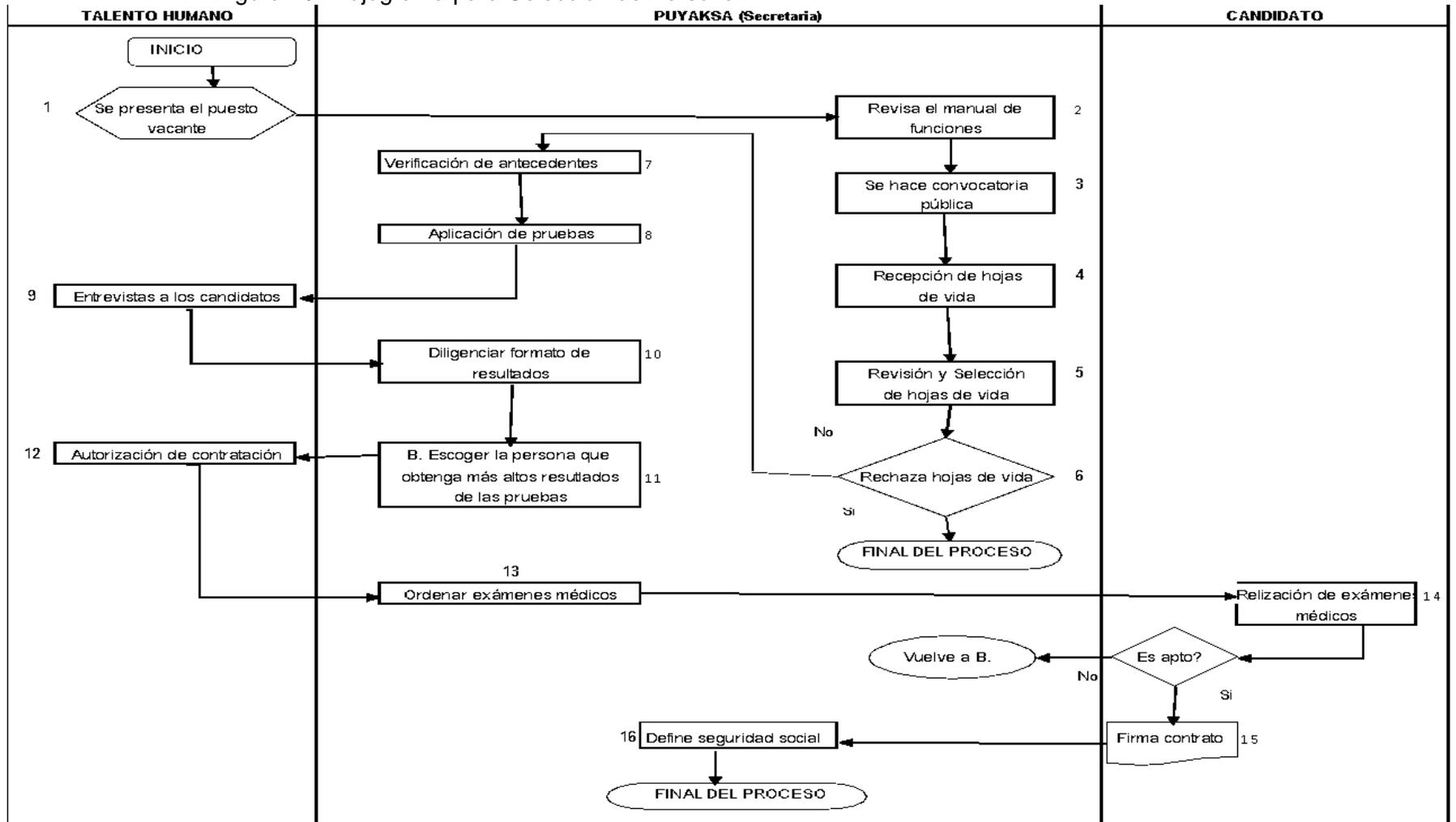
Cuadro. 15. Proceso y Procedimiento para Selección de Personal.

AUTORIDA TRADICIONAL LA CONCEPCION MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA		
Nombre de la Entidad:	Autoridad tradicional Indígena la Concepción	No.
Área	Talento Humano	Pág. de
Proceso:	Selección de Personal	
Procedimiento:	Seleccionar y determinar el personal requerido para trabajar en la entidad	
Objetivo:	Encontrar y colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado de tal forma que su desempeño contribuya al logro de los objetivos de la entidad y del cargo o puesto a ocupar.	
Alcance:	Este procedimiento aplica para todos los procesos de selección de personal administrativo que se lleven a cabo la autoridad tradicional	
ETAPA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	El proceso se inicia cuando se presenta una vacante en disposición, cuya definición literal es: el puesto o cargo no cuenta con titular. Para lo cual se solicita el requerimiento de personal a la Dirección para que apruebe el requerimiento.	Talento Humano
2	Revisar el manual de funciones a fin de conocer cuáles son las funciones y requisitos del puesto vacante.	Talento humano
3	Realizar convocatoria (a través de cartelera, anuncios de periódicos, boletines, web, etc.), a fin de que todas las personas interesadas se enteren de la vacante que se presenta.	PUYAKSA (Secretaria)
4	Recibir las Hojas de Vidas de los aspirantes al puesto.	PUYAKSA (Secretaria)
5	Revisar las Hojas de Vida recibidas para seleccionar cuáles cumple con los requisitos del cargo o puesto según el manual de funciones para pasar a la siguiente fase del proceso.	PUYAKSA (Secretaria)
6	Se verifican los datos proporcionados por los candidatos en la solicitud. Se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes personales, estado civil, accidentes, estudios, antecedentes penales, laborales: puesto desempeñados, causas del retiro, evaluación de desempeño, comportamiento, etc.	PUYAKSA (Secretaria)
7	Se aplican de pruebas de aptitudes y se catea con el mayor los candidatos.	PUYAKSA (Secretaria)
8	Se entrevista a los candidatos con fin de detectar los aspectos más ostensibles de cada uno de ellos y su relación con las funciones y requisitos del puesto. Debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.	AUTORIDAD TRADICIONAL
9	Teniendo en cuenta los resultados de las entrevistas, se hace la elección. De todos los candidatos, es el que reúne y cumpla todos los requisitos para la vacante.	Autoridad Ancestral
10	La autoridad tradicional emite la autorización para la contratación del dinamizador.	
11	El candidato elegido se hace los exámenes médicos	Candidato
12	El Tahçe thë'gsa (representante legal) y el candidato seleccionado firman el contrato laboral, bajo las condiciones previamente concertadas por las partes. Se abre el expediente laboral del dinamizador, donde se archivarán todos los documentos soporte de su historial laboral.	Auxiliar Contable

13	Se define la seguridad social del empleado (salud, pensiones, cesantías y riesgos profesionales). La vinculación se hace a través de una serie de instituciones creadas para su beneficio, las cuales reciben aportes tanto del trabajador como del patrono.	Auxiliar Contable
14	El candidato elegido pasa al procedimiento de inducción	PUYAKSA (Secretaria)
15	El candidato firma el contrato	Auxiliar Contable
16	Se define la seguridad social para el candidato	PUYAKSA (Secretaria)
Elaboró: Sonia V. Zúñiga Medina	Revisó: Asamblea Directiva y Concejo de mayores	Aprobó: Asamblea Directiva y Concejo de Mayores

Fuente: diseño propio con base en Linares Vélez y Perdomo Medina, p, 54-55.

Figura 10. Flujoograma para Selección de Personal.



Fuente: diseño propio Fuente: diseño propio con base en Linares Vélez y Perdomo Medina, p, 54-55.

4.2.2 Proceso y Procedimiento para la Nómina. La nómina reside en la suma de todos los registros financieros de sueldos de empleados, incluye los salarios, las primas, las bonificaciones, la seguridad social, y los parafiscales, determinados mensualmente.³⁰¹

El objetivo del proceso y procedimiento de Nómina, en la autoridad tradicional Indígena la Concepción, sería elaborar la nómina de funcionarios que devenguen salarios, el control de novedades del mismo, mantener un registro individual de lo devengado por cada empleado. Aplica para todos los funcionarios que tienen contrato a término indefinido y, contrato de prestación de servicios en la entidad.

El proceso y procedimiento de Nómina propuesto a la autoridad ancestral Indígena la Concepción, se halla disponible en el Cuadro 16 y la Figura 11, lo componen nueve etapas, la descripción de actividades y el responsable de ejecutar las actividades.

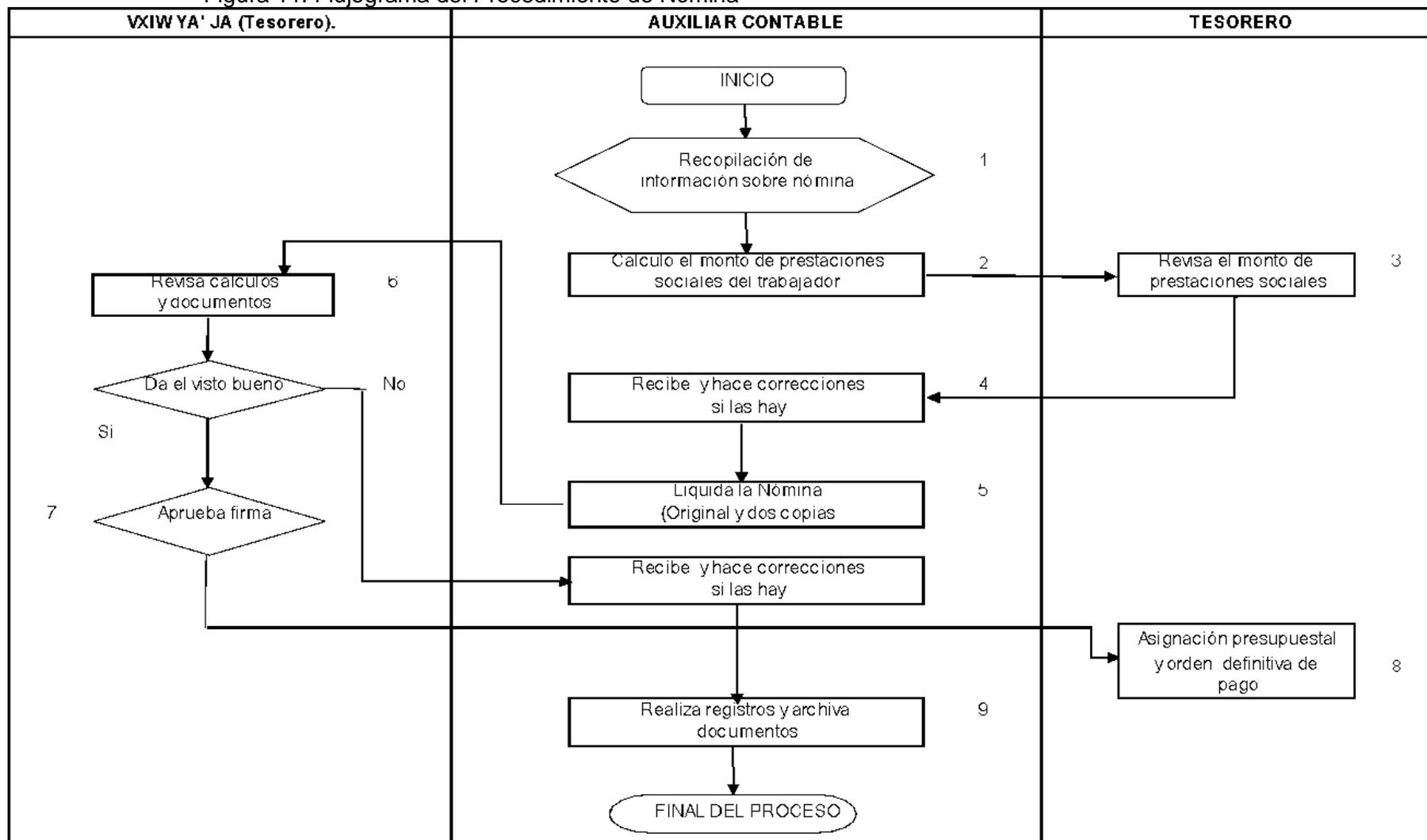
³⁰¹ Superintendencia de Sociedades. Proceso Gestión del Talento Humano. Procedimiento para liquidación y pago de nómina. 2017, p. 2.

Cuadro. 16. Proceso y Procedimiento para la Nómina.

AUTORIDAD TRADICIONAL LA CONCEPCIÓN MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA		
RECONOCIDO POR LA ASOCIACIÓN DE CABILDOS INDÍGENAS (ACIN), RESOLUCIÓN 051 DE 1996		
Nombre de la Entidad:	Autoridad tradicional Indígena la Concepción	No- Pág. De
Área	Talento Humano y Tesorería	
Proceso:	De Nómina	
Procedimiento:	Cancelar al personal los salarios y prestaciones sociales	
Objetivo:	Elaborar la nómina de los funcionarios que han de percibir salarios, así como el control de las novedades del mismo. Cancelar al personal los salarios correspondientes	
Alcance:	Inicia en el momento en que se origina una novedad de ingreso o vinculación a un dinamizador, durante las distintas verificaciones en los períodos de pago, hasta el desembolso de los salarios y la desvinculación del empleado.	
ETAPA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Se recopila toda la información concerniente a nómina con sus soportes (Contrato laboral, reporte de novedades, licencias, etc.).	Auxiliar Contable
2	Se calcula el monto de prestaciones sociales del trabajador	Auxiliar Contable
3	Revisa el monto de prestaciones social a fin de que Administración dé el visto bueno.	VXIW YA' JA (Tesorero).
4	Si éstos presentan errores la devuelve para su corrección.	Administración
5	Liquida la nómina y se prepara un documento original con dos copias del mismo. Para su elaboración se deben tener en cuenta las horas extras, el auxilio de transporte y las deducciones.	Auxiliar Contable
6	Se entrega nuevamente al representante legal (Tahce Tegna) para la revisión, aprobación y firma de la nómina.	Auxiliar Contable
7	El representante legal (Tahce Tegna) visa con su firma la nómina	Administración
8	Se efectúa la asignación presupuestal, y se elabora la orden definitiva de pago (en efectivo, transferencia o en cheque).	Administración
9	Se realizan los últimos registros correspondientes y se archiva el documento.	Auxiliar Contable
Elaboró: Sonia V. Zúñiga Medina	Revisó: Asamblea Directiva y Concejo de Mayores	Aprobó: Asamblea Directiva y Concejo de Mayores.

Fuente: diseño propio.

Figura 11. Flujograma del Procedimiento de Nómina



Fuente: diseño propio.

4.2.3 Proceso y Procedimiento de Formulación Presupuestal. El presupuesto es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante un año fiscal por la entidad, y refleja los ingresos que financian dichos gastos.³⁰²

El proceso y procedimiento de Formulación Presupuestal, tiene el objetivo en la autoridad tradicional la Concepción, de estimar o proyectar el cálculo de los ingresos y egresos para un periodo de tiempo determinado.

El proceso y procedimiento de Formulación Presupuestal, propuesto a la autoridad tradicional la Concepción, se encuentra disponible en el Cuadro 17 y la Figura 12, lo componen ocho etapas, la descripción de actividades y el responsable de ejecutar dichas actividades.

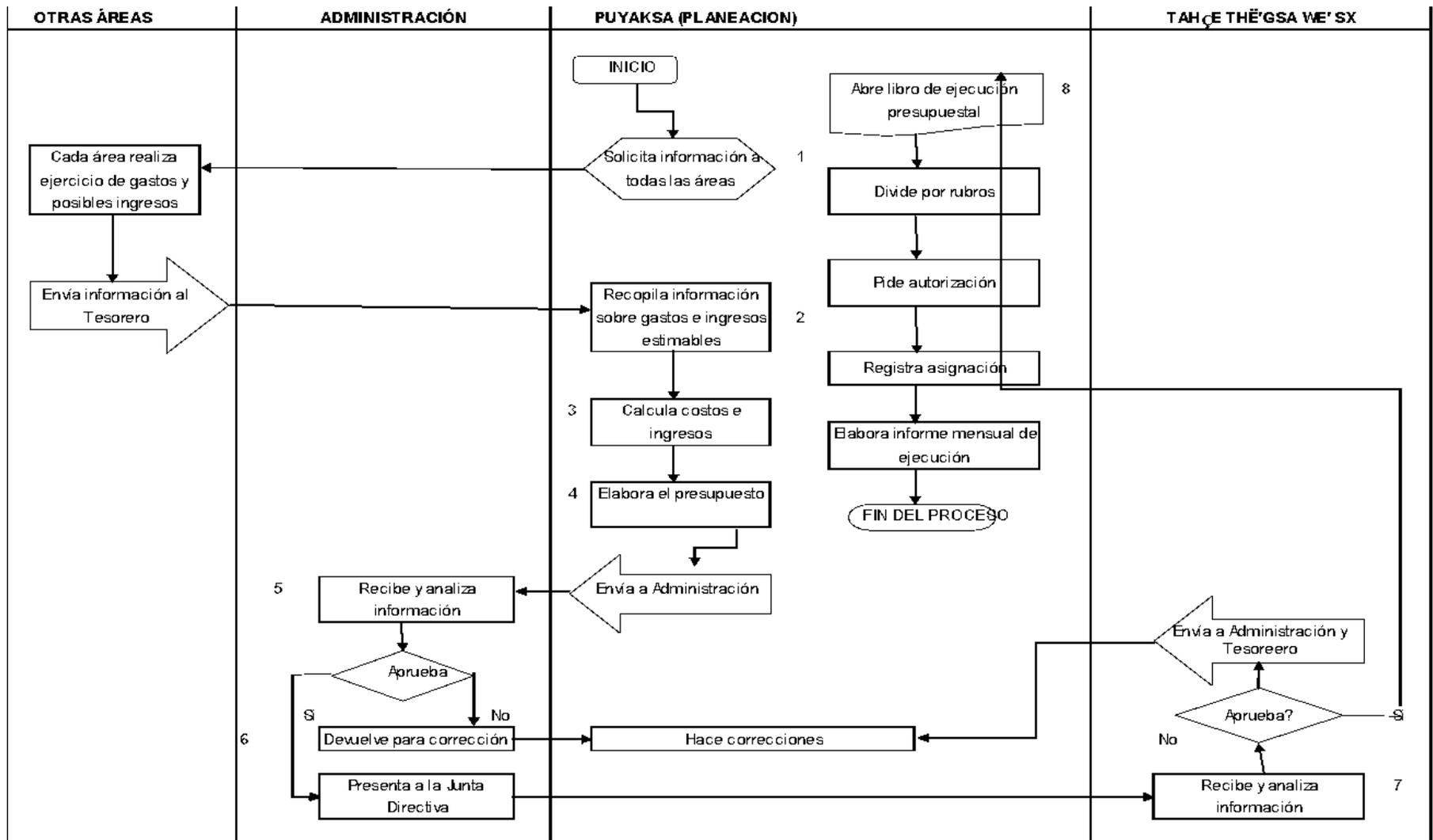
³⁰² Programación y Formulación Anual del Presupuesto del Sector Público, con una perspectiva de Programación Multianual. Dirección General de Presupuesto Público (MEF), 2014, p, 5.

Cuadro. 17. Proceso y Procedimiento para la Formulación Presupuestal.

AUTORIDAD TRADICIONAL LA CONCEPCIÓN MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA		
RECONOCIDO POR LA ASOCIACIÓN DE CABILDOS INDÍGENAS (ACIN), RESOLUCIÓN 051 DE 1996		
Nombre de la Entidad:	Autoridad Ancestral Indígena la Concepción	No.
Área	Tesorería	Pág. De
Proceso:	De Presupuesto	
Procedimiento:	Formular el presupuesto	
Objetivo:	Estimar o proyectar el cálculo de los ingresos y egresos para el periodo de tiempo determinado	
Alcance:	Inicia con la preparación de los lineamientos de programación presupuestal, continúa con el envío de la información referente a requerimientos de las necesidades definidas por parte de las áreas de gestión del Cabildo; incluye la consolidación y análisis de dicha información, la generación del proyecto de presupuesto de ingresos y gastos. Concluye con la presentación, aprobación y liquidación del presupuesto.	
ETAPA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Se recopilan todos los soportes y datos con respecto a costos y gastos como a ingresos estimables.	Tahçe thë'gsa we' sx (Representante Legal)
2	Se calculan los ingresos y egresos en los cuales la entidad estima o proyecta que va a incurrir en el ejercicio.	Puyaksa (Planeación)
3	Se elabora el documento de presupuesto.	Puyaksa (Planeación)
4	Se presenta el presupuesto ante la autoridad tradicional para su aprobación. Este documento debe tener como anexo la definición de todos y cada uno de los rubros de ingresos y de egresos que en él va consignado.	Tahçe thë'gsa we' sx (Representante Legal)
5	Aprobado el presupuesto, se abren los libros de control de ejecución presupuestal para el ejercicio: uno para ingresos y otro para egresos.	Tahçe thë'gsa we' sx (Representante Legal)
6	Este registro debe efectuarse por capítulo y artículo en hoja separada para cada uno de los rubros que constituyen al presupuesto, con la asignación fijada.	Tahçe thë'gsa we' sx (Representante Legal)
7	Si se presenta una asignación presupuestal en el ejercicio, se elabora la autorización correspondiente	Tahçe thë'gsa we' sx (Representante Legal)
8	Mensualmente se debe elaborar un informe, que permita conocer la manera como se está ejecutando el presupuesto, con base en los libros de control de ejecución presupuestal.	Tahçe thë'gsa we' sx (Representante Legal)
Elaboró: Sonia V. Zúñiga Medina	Revisó: Asamblea Directiva y Concejo de mayores	Aprobó: Asamblea Directiva y Concejo de Mayores.

Fuente: diseño propio.

Figura 12. Flujograma para Formulación del Presupuesto



Fuente: diseño propio.

4.2.4 Proceso y Procedimiento Ejecución Activa y Pasiva del Presupuesto. El objetivo de la Ejecución Activa y Pasiva del Presupuesto, es llevar un control de las simulaciones realizadas al presupuesto ya sea por ingresos o por egresos.³⁰³

Este proceso aplica para aquellos compromisos que cuentan con la aprobación de garantías y existencia de disponibilidad presupuestal (ejecución pasiva), salvo que se trate de la contratación con recursos de vigencias fiscales futuras, aplica para las afectaciones reales del presupuesto cuando se refieran a recaudos o ingresos (ejecución activa).³⁰⁴

El proceso y procedimiento de Ejecución Activa y Pasiva del Presupuesto, propuesto para la autoridad ancestral la Concepción, se halla disponible en el Cuadro 18 y la Figura 13, lo componen diez etapas, la descripción de actividades y el responsable de ejecutar las actividades

³⁰³ Manual de Procedimientos. Empresa de Servicios Públicos de Aseo y Alcantarillado de Restrepo Emrestrepo E.S.P., p, 37. Consultado en: http://emrestrepo.micolombiadigital.gov.co/sites/emrestrepo/content/files/000021/1016_manual-de-procedimientos-emrestrepo.pdf.

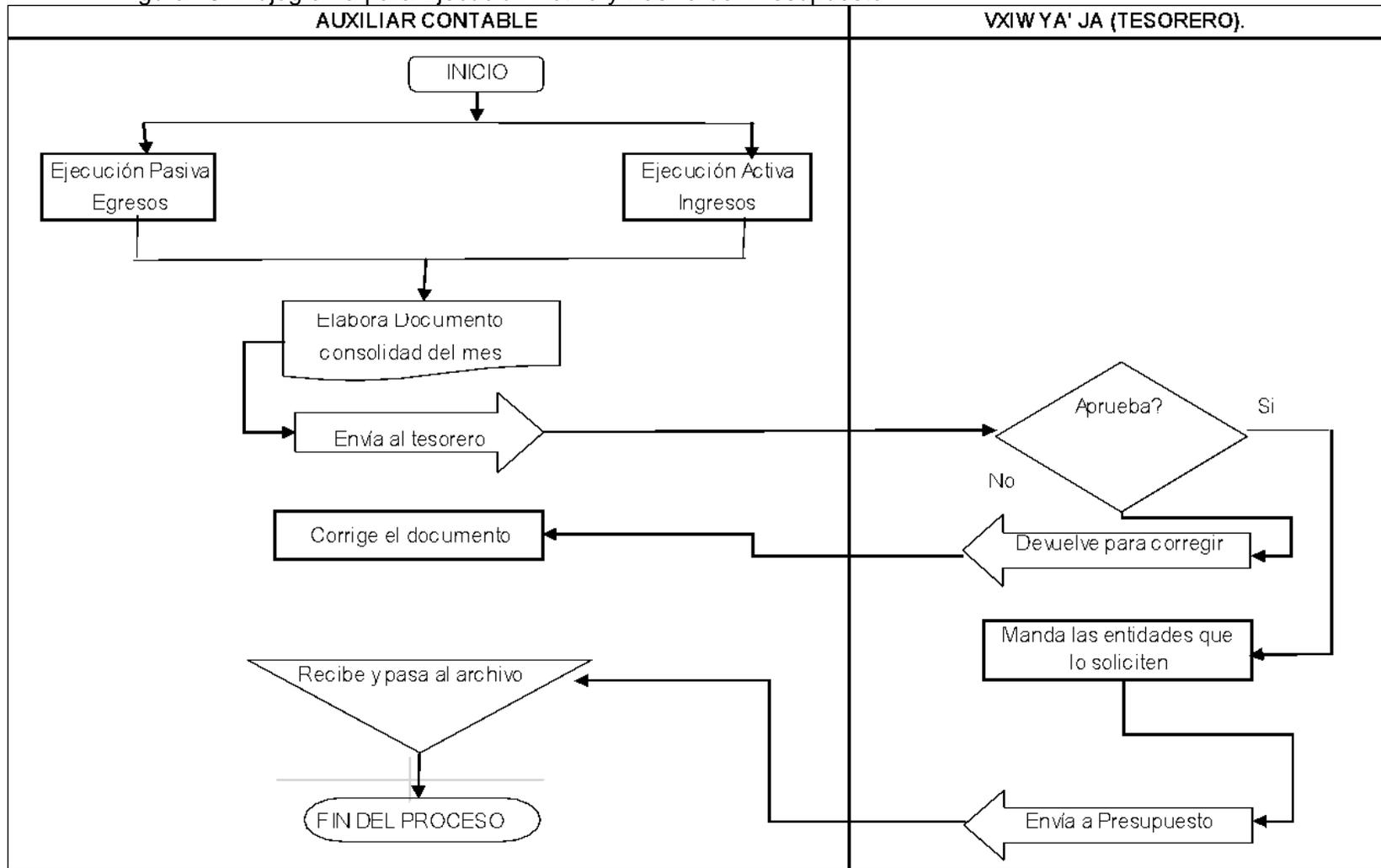
³⁰⁴ *Ibid.*, p, 37.

Cuadro. 18. Proceso y Procedimiento para Ejecución Activa y Pasiva del Presupuesto.

AUTORIDAD TRADICIONAL LA CONCEPCIÓN MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA		
RECONOCIDO POR LA ASOCIACIÓN DE CABILDOS INDÍGENAS (ACIN), RESOLUCIÓN 051 DE 1996		
Nombre de la Entidad:	Autoridad tradicional Indígena la Concepción	No.
Área:	Administrativa y Tesorería	Pág. De
Proceso:	Ejecución Activa y Pasiva del Presupuesto	
Procedimiento:	Ejecución Activa y Pasiva del Presupuesto	
Objetivo:	Llevar el control de todas las afectaciones realizadas al presupuesto ya sea pro ingresos o egresos	
Alcance:	Inicia con la preparación de los lineamientos de programación presupuestal, continúa con el envío de la información referente a requerimientos de las necesidades definidas por parte de las áreas de gestión del Cabildo; incluye la consolidación y análisis de dicha información, la generación del proyecto de presupuesto de ingresos y gastos. Concluye con la presentación, aprobación y liquidación del presupuesto.	
ETAPA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Se registran los ingresos causados. Ejecución activa	Auxiliar Contable
2	Se registran los ingresos reales obtenidos. Ejecución activa	Vxiw Ya' Ja (Tesorero).
3	Se define la intención del gasto mediante un certificado de disponibilidad presupuestal. Ejecución pasiva	Vxiw Ya' Ja (Tesorero)
4	Se hace el registro presupuestal de la reserva previo a la elaboración del contrato u orden de compra. Ejecución pasiva	Auxiliar Contable
5	Se hace el compromiso de pago o causación, con base en la cuenta de cobro o factura presentada por el proveedor o contratista. Ejecución pasiva	Auxiliar Contable
6	Se efectúa la ejecución del pago que consiste en la elaboración del cheque y comprobante de egreso. Ejecución pasiva.	Vxiw Ya' Ja (Tesorero)
7	Unifica información en un consolidado general. Imprime y envía al. Ejecución pasiva	Vxiw Ya' Ja (Tesorero)
8	Revisa consolidado, si encuentra error, lo devuelve al Vxiw Ya' Ja (Tesorero). Si está bien lo firma y lo envía a otras áreas o entidades interesadas. Ejecución pasiva.	Auxiliar Contable
9	Manda original a archivo de gestión. Ejecución pasiva.	Vxiw Ya' Ja (Tesorero)
10	Recibe el original y lo archiva en su respectivo folio. Ejecución pasiva	Vxiw Ya' Ja (Tesorero)
Elaboró: Sonia V. Zúñiga Medina	Revisó: Asamblea Directiva y Concejo de mayores	Aprobó: Asamblea Directiva y Concejo de mayores

Fuente: diseño propio.

Figura 13. Flujoograma para Ejecución Activa y Pasiva del Presupuesto



Fuente: diseño propio.

4.2.5 Proceso y Procedimiento de Correspondencia Recibida. Es la comunicación que se recibe en la entidad por instituciones públicas, entidades privadas y personas naturales. Es la que generan los empleados de la entidad con destino a alguna área o sección de la misma entidad.³⁰⁵

El objetivo del proceso y procedimiento de correspondencia recibida en la autoridad ancestral la Concepción, sería organizar la correspondencia que se recibe y registrar la información sobre ella para cuando se requiera esta información; aplica a todos los documentos que se reciben en el Cabildo Indígena la Concepción, a través de la Dirección o Gestión Documental.

El proceso y procedimiento de correspondencia recibida propuesto a la autoridad tradicional la Concepción, se halla disponible en el Cuadro 19 y la Figura 14, lo componen cinco etapas, la descripción de actividades y el responsable de ejecutar las actividades. Además se agrega en el Cuadro 20, el formato para el registro de correspondencia recibida, que debe ser llenado con la fecha, el destinatario, la sección, la referencia o asunto, y el responsable del envío de la correspondencia.

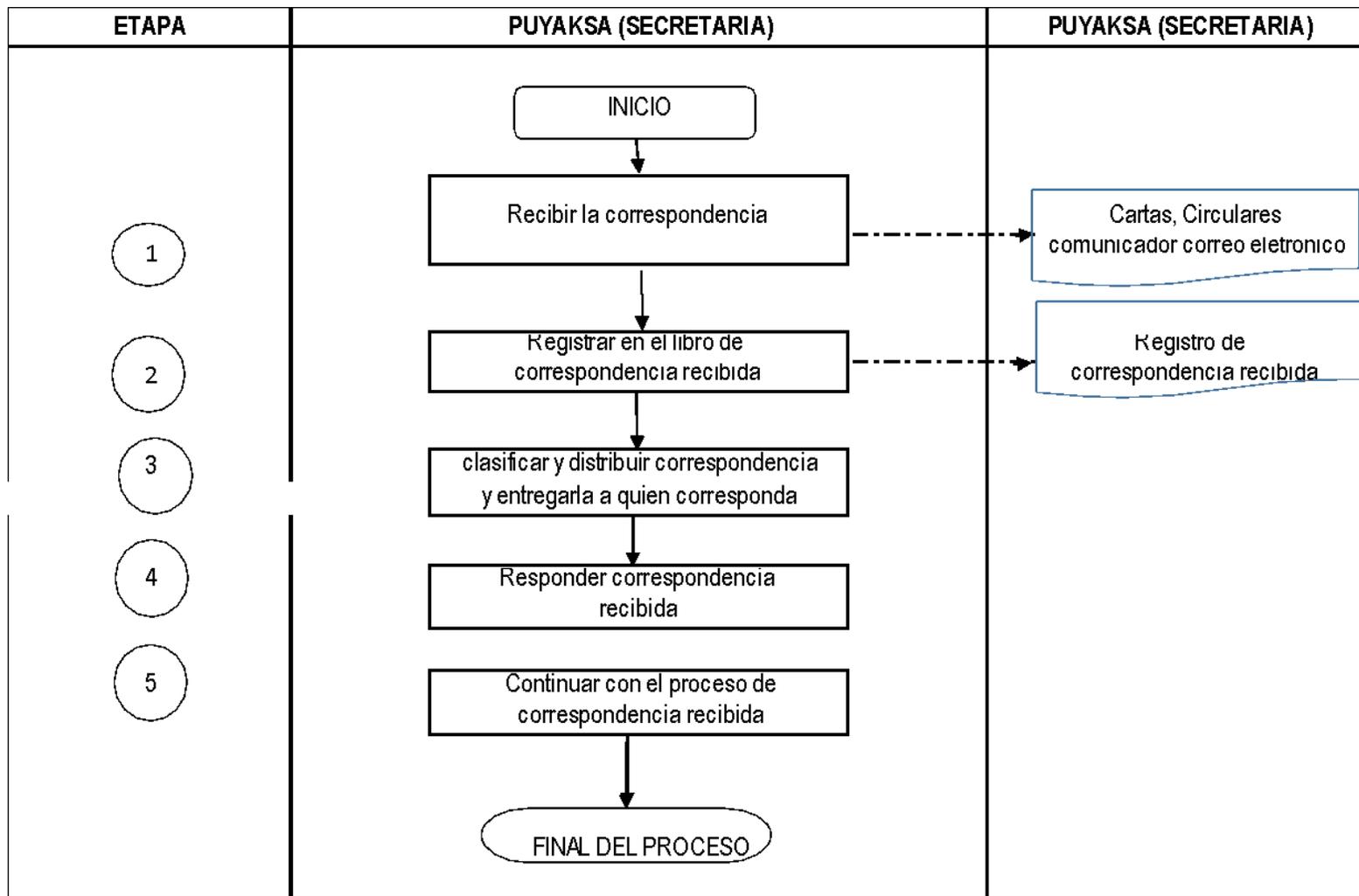
³⁰⁵ Proceso Gestión Documental. Procedimiento de Correspondencia Recibida. Universidad Industrial de Santander. 2007, p. 1. Consultado en: https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/gestion_documental/PROCEDIMIENTOS/PGD.03.pdf

Cuadro. 19. Proceso y Procedimiento para la Correspondencia Recibida.

AUTORIDAD TRADICIONAL LA CONCEPCIÓN MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA		
Nombre de la Entidad:	Autoridad Tradicional Indígena la Concepción	No.
Área:	Administrativa	Pág. de
Proceso:	Correspondencia Recibida	
Procedimiento:	Clasificación y registro de Correspondencia Recibida	
Objetivo:	Organizar la correspondencia recibida y registrar información sobre ella	
Alcance:	Aplica a todos los documentos que se reciben en el Cabildo, a través de la Dirección de Certificación y Gestión Documental.	
ETAPA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	³⁰⁶ La correspondencia se recibe a través de carta, circular, comunicado, fax, correo físico, correo electrónico.	Puyaksa (Planeación)
2	Recibida la correspondencia se registra en el libro de correspondencia recibida.	Puyaksa (Planeación)
3	Se clasifica la correspondencia y se entrega a la dirección para que sea distribuida a los diferentes programas y proyectos y le den el trámite correspondiente.	Puyaksa (Planeación)
4	Responder la correspondencia recibida máximo en una semana de acuerdo a la prioridad. En caso de no atender esta norma, la Junta Comunitaria hace un llamado de atención al responsable de tramitar la correspondencia.	Puyaksa (Planeación)
5	Se continúa con el procedimiento de correspondencia recibida.	Puyaksa (secretaria)
Elaboró: Sonia V. Zúñiga Medina	Revisó: Asamblea Comunitaria y Concejo de Mayores	Aprobó: Asamblea Comunitaria y Concejo de Mayores.

Fuente: propia.

Figura 14. Flujograma del Procedimiento de Correspondencia Recibida



Fuente: diseño propio.

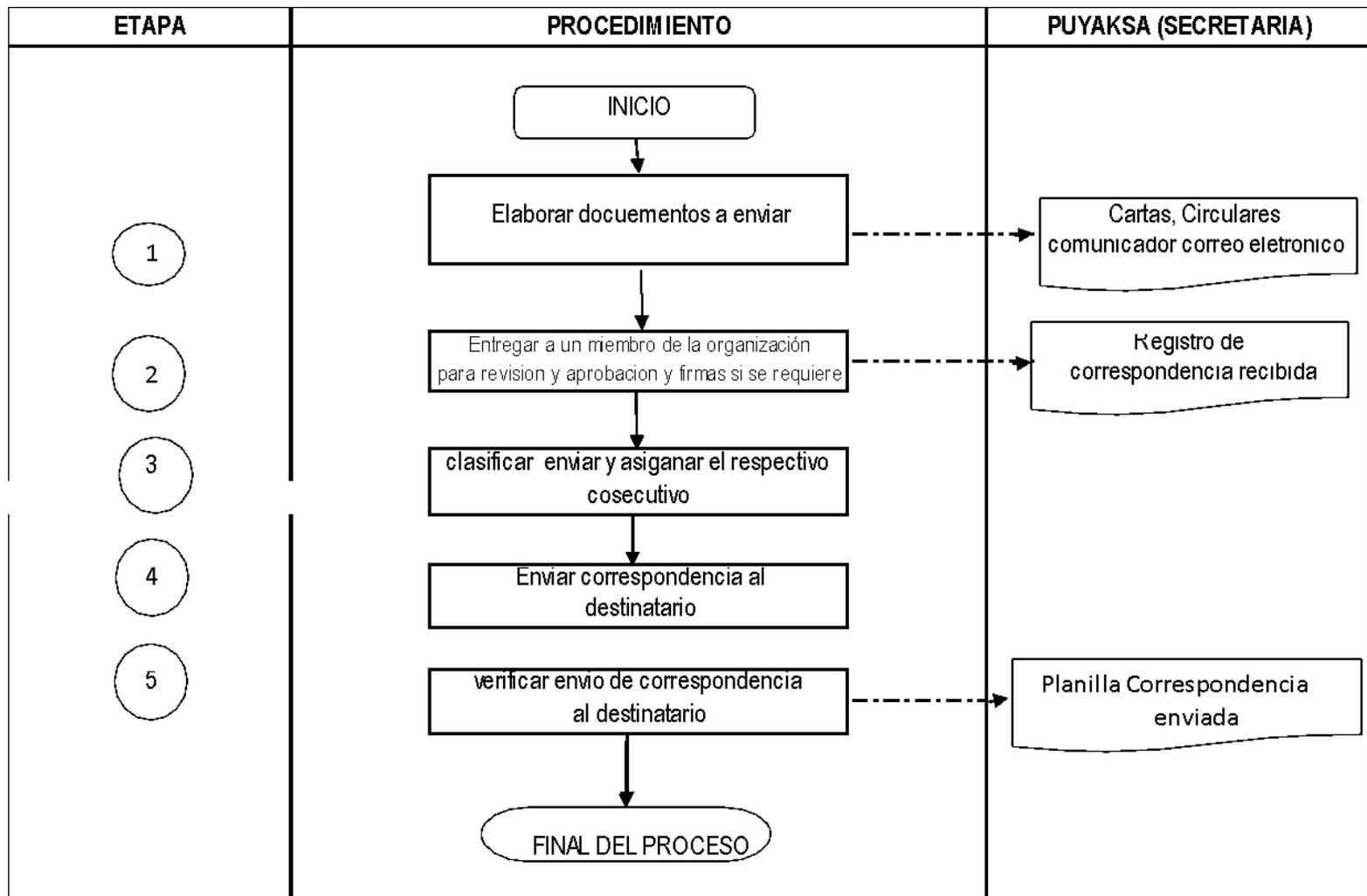
Cuadro. 21. Proceso y Procedimiento para la Correspondencia Enviada.

AUTORIADA TRADICIONAL LA CONCEPCIÓN MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA		
Nombre de la Entidad:	Autoridad ancestral Indígena la Concepción	No.
Área:	Administrativa	Pág. de
Proceso:	Correspondencia Enviada	
Procedimiento:	Clasificación y registro de Correspondencia Enviada	
Objetivo:	Organizar la correspondencia enviada y registrar información sobre ella	
Alcance:	La gestión de documentación sirve de apoyo a los procesos internos del Cabildo, teniendo en cuenta el ciclo vital del documento en sus diferentes etapas: producción, recepción, trámite, distribución, organización, consulta, conservación y disposición.	
ETAPA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Elaborar los documentos que serán enviados, dependiendo de su contenido y de la competencia de cada área o sección.	Puyaksa (secretaria)
2	Una vez elaborada la correspondencia correspondiente, esta debe entregarse las autoridades para revisión, aprobación y firma, si así se requiere (correspondencia institucional); cuando son otros temas, la correspondencia puede firmarse a título del funcionario responsable.	Puyaksa (secretaria)
3	Aprobada y firmada la correspondencia se lleva a la secretaria para que esta la radique en la planilla de correspondencia enviada y le asigne el respectivo consecutivo.	Puyaksa (secretaria)
4	Una vez registrada la correspondencia, la secretaria se encarga de hacerla llegar a su destinatario. La correspondencia puede ser enviada por fax, correo electrónico, mensajería o correo físico. Para envío de la correspondencia con el Mensajero, este debe llevar la planilla de control de correspondencia enviada para hacerla sellar o firmar de quien le recibe y tener el control del recurso y el tiempo manejados para este fin. Cuando se envía por correo o mensajería se debe solicitar el recurso al encargado de la Caja Menor de la entidad.	Puyaksa (secretaria)
5	Una vez enviada la correspondencia la Secretaría archiva la copia en el respectivo archivo; en el caso de los fax debe adjuntar el reporte del mismo dónde queda constancia de su envío.	Puyaksa (secretaria)
6	Verificar el envío de la correspondencia al destinatario, en el caso de los fax esta confirmación se debe hacer telefónicamente.	Puyaksa (secretaria)

Elaboró: Sonia V. Zúñiga Medina	Revisó: Asamblea Comunitaria y Concejo de Mayores	Aprobó: Asamblea Comunitaria y Concejo de Mayores
-------------------------------------------	-------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------

Fuente: de la autora.

Figura 15. Flujograma del Procedimiento de Correspondencia Enviada



Fuente: diseño propia.

Cuadro. 23. Recomendaciones para el procedimiento de correspondencia Enviada.

AUTORIDAD TRADICIONAL LA CONCEPCIÓN SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA	
Ítem	Descripción
Correspondencia general	Se refiere a documentos enviados relacionados con programas y proyectos a ejecutar. Su clasificación incluye la comunicación expedida y las actas. Este archivo es físico y mantener una copia en medios magnéticos por seguridad.
Organización de la correspondencia por áreas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Para correspondencia enviada y comunicados. • Correspondencia para los programas y proyectos: enviada, informes de talleres y encuentros. • Sección administrativa: enviada, informes de talleres y encuentros.
Sistema de información.	La correspondencia enviada identificarla con fecha de elaboración y descripción resumida de su contenido. Para cada carta generarse un archivo resumen semanal o mensual. Para los informes de talleres y encuentros, generar un archivo.
Correos electrónicos	Organizarlos igual que la carpeta de correspondencia general, usando las carpetas de correo electrónicos enviados, e identificarlos con la fecha de elaboración y descripción resumida de su contenido.

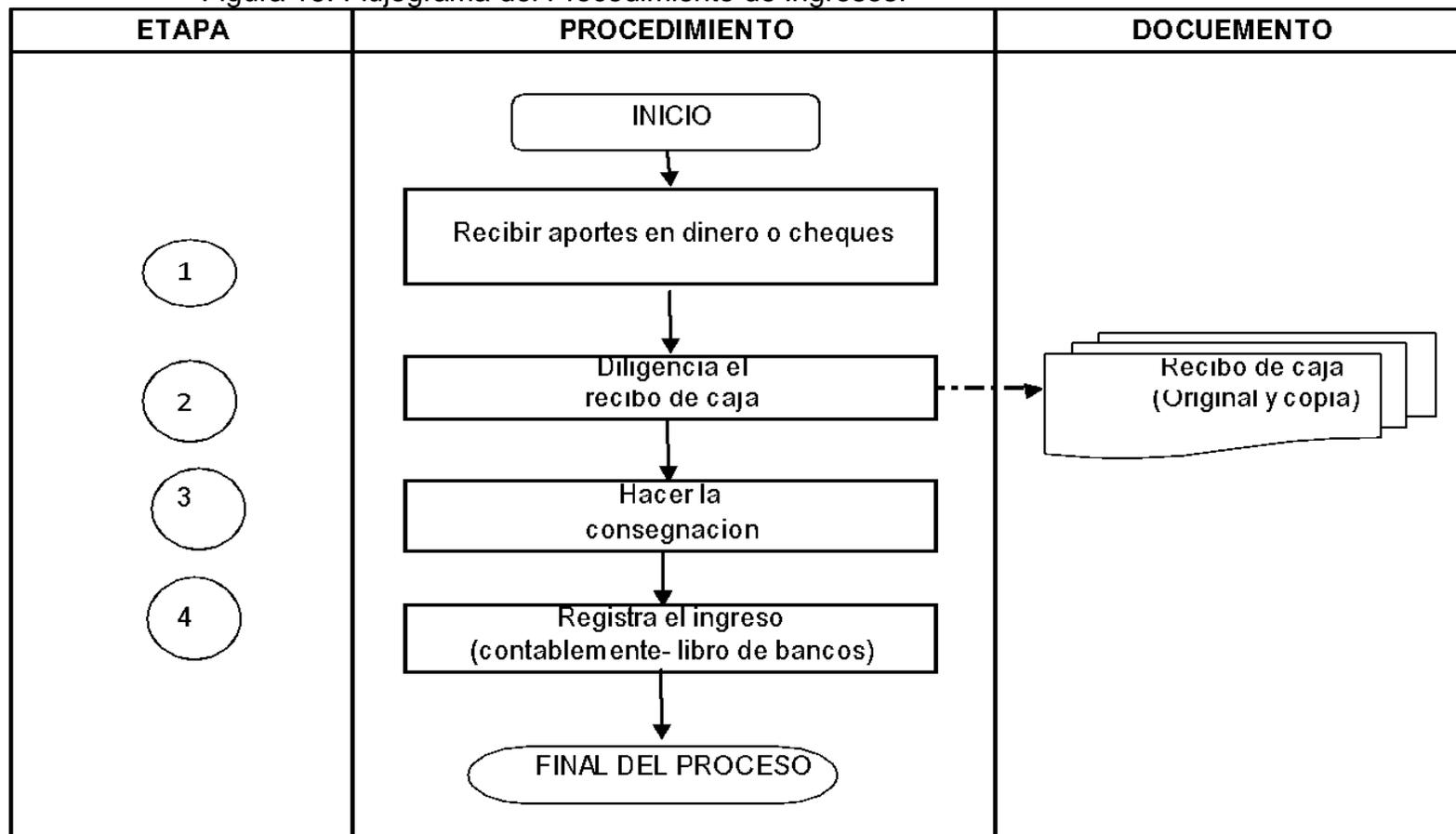
Fuente: de la autora.

Cuadro. 24. Proceso y Procedimiento para Ingresos.

AUTORIDAD TRADICIONAL LA CONCEPCIÓN MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA		
RECONOCIDO POR LA ASOCIACIÓN DE CABILDOS INDÍGENAS (ACIN), RESOLUCIÓN 051 DE 1996		
Nombre de la Entidad:	Autoridad tradicional Indígena la Concepción	No.
Área:	Administrativa y Tesorería	Pág. de
Proceso:	De Ingresos	
Procedimiento:	El registro de ingresos propios y otros ingresos captados y emitir información veraz y oportuna y llevar su control	
Objetivo:	Registrar los ingresos por aportes, bienes y servicios.	
Alcance:	Aplica para el recaudo de los pagos de bienes y servicios y otros conceptos a favor de la autoridad tradicional través de las consignaciones en banco o de la caja de la entidad.	
ETAPA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Los ingresos provienen de aportes de otras organizaciones sociales, comunidades, convenios de cooperación internacional, bienes y servicios entre otros. Los ingresos se reciben en cheques o transferencias electrónicas, algunas ocasiones los aportes son recibidos en efectivo pero en cuantías mínimas.	VXIW YA' JA (Tesorero).
2	El auxiliar contable diligencia el recibo de caja dejando la copia para las autoridades y entrega el original y la consignación a quien realizo el aporte.	VXIW YA' JA (Tesorero).
3	El mismo día o a más tardar el siguiente día hábil envían a realizar las consignaciones correspondientes, Debe tener presente que cuentas bancarias serán afectadas con el ingreso.	VXIW YA' JA (Tesorero).
4	Una vez consignado el dinero el secretario (a) registra la información. Se continúa con el procedimiento de recepción, procesamiento y archivo de documentación contable	Auxiliar contable
Elaboró: Sonia V. Zúñiga Medina.	Revisó: Asamblea Comunitaria y Concejo de mayores	Aprobó: Asamblea Comunitaria y Concejo de mayores

Fuente: diseño propio.

Figura 16. Flujoograma del Procedimiento de Ingresos.



Fuente: diseño propio.

Recomendaciones para el Procedimiento de Ingresos. Se requieren para que se haga un registro efectivo de los Ingresos en la entidad. El registro de las recomendaciones se lleva a cabo en el Cuadro 25.

Cuadro. 25. Recomendaciones para el procedimiento de ingresos.

AUTORIDAD TRADICIONAL LA CONCEPCIÓN SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA	
Ítem	Descripción
Comprobantes de contabilidad.	Enumerarlos consecutivamente, con fecha de preparación y firma de las personas que los han elaborado y autorizado. Indicar la fecha, origen, descripción y cuantía de las operaciones. Las cuentas afectadas realizarles su respectivo asiento contable.
Comprobantes de egreso, ingreso, y de contabilidad	Soportar los comprobantes de egreso, de ingreso y de contabilidad, con documentos válidos como facturas, cuentas de cobro, documentos equivalentes, notas débito y crédito. Documentar los comprobantes de contabilidad, mediante soportes de origen interno o externo, con fecha y firma de autorización, por quienes intervienen en el proceso.
Emisión de comprobantes de ingreso	Mantener el consecutivo de los comprobantes de ingreso y diligenciarlo inmediatamente se efectuó los recaudos.
Consignaciones de los ingresos recibidos	Efectuar diariamente las consignaciones de ingresos recibidos por cualquier concepto, no dejar comprobantes de ingreso en blanco. Soportar los comprobantes de ingreso con consignaciones efectuadas en bancos. Evitar enmendaduras y alteraciones, y eliminar la posibilidad de duplicación de actividades en los recaudos.

Fuente: diseño propio.

4.2.6 Proceso y Procedimiento de Caja Menor.

La caja menor es un fondo renovable que se provee con la finalidad de atender erogaciones de menor cuantía para imprevistos urgentes e inaplazables que son necesarios para el adecuado funcionamiento administrativo de la autoridad tradicional la Concepción. Tendría como como objetivo aplicar de manera adecuada el manejo y registro de caja menor.³⁰⁷

³⁰⁷ Proceso Manejo y Control de Cajas Menores. Fundación Universitaria San Martín. 2018, p. 1. Consultado en: <http://www.sanmartin.edu.co/web/wp-content/uploads/2018/10/0-procedimiento-caja-menor-v3.pdf>

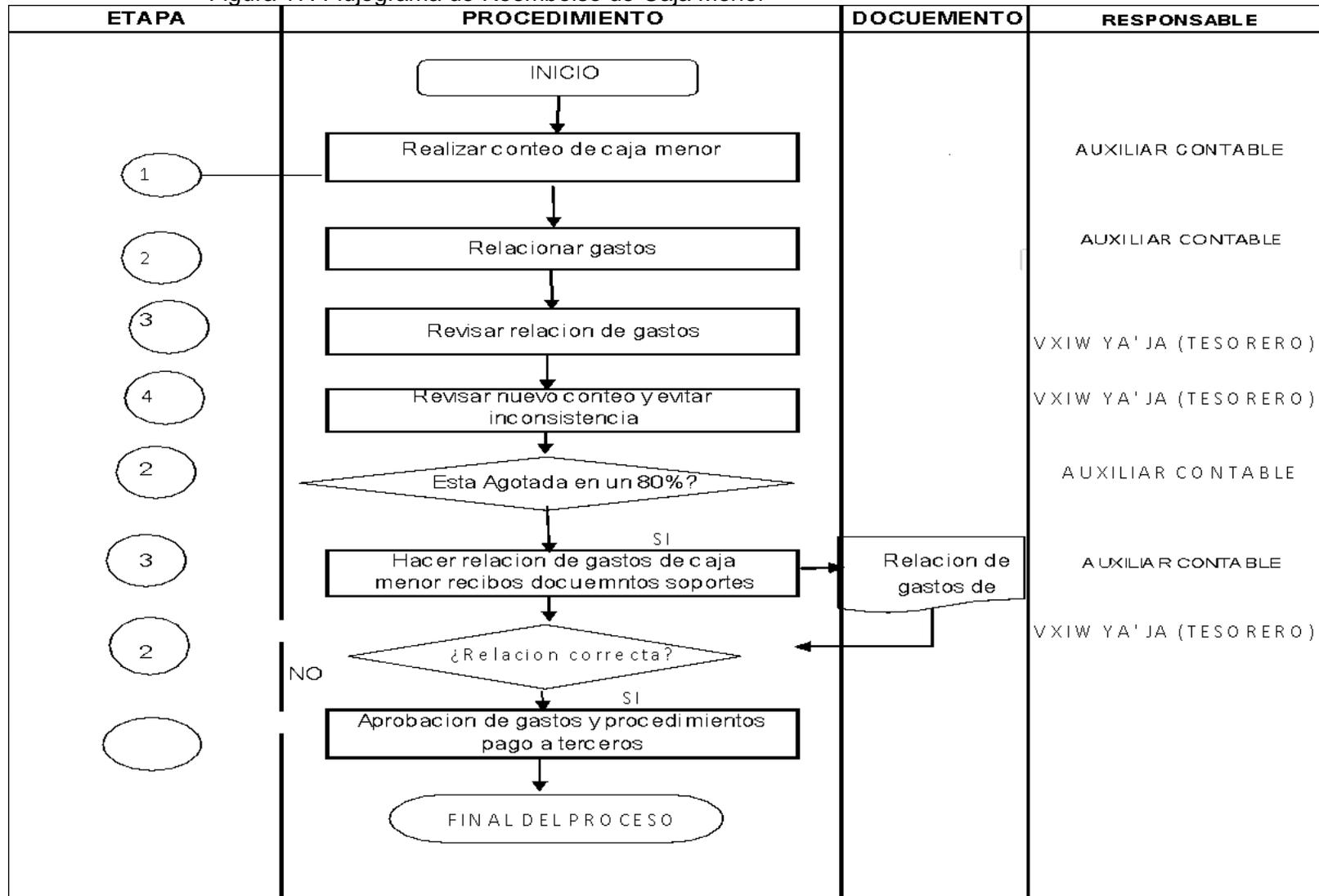
El proceso y procedimiento de caja menor propuesto a la autoridad tradicional la Concepción, se halla disponible en el Cuadro 26 y la Figura 8, lo componen cinco etapas, la descripción de actividades y el responsable de ejecutar dichas las actividades. Se agrega el Formato para la Relación de Gastos de Reembolso de Caja Menor (Cuadro 27), el Reglamento para Caja Menor (Cuadro 28), el Reglamento para Caja Menor (Cuadro 29), el Formato de Acta de Entrega de Caja Menor (Cuadro 30).

Cuadro. 26. Proceso y Procedimiento para Caja Menor

AUTORIDAD TRADICIONAL LA CONCEPCIÓN MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA		
RECONOCIDO POR LA ASOCIACIÓN DE CABILDOS INDÍGENAS (ACIN), RESOLUCIÓN 051 DE 1996		
Nombre de la Entidad:	Cabildo Indígena la Concepción	No.
Área:	Tesorería	Pág. De
Proceso:	De Caja Menor	
Procedimiento:	El manejo y registro de la Caja Menor	
Objetivo:	Controlar, Manejar y Registrar la Caja Menor	
Alcance:	Las disposiciones contenidas en este procedimiento se aplican a la Caja Menor constituida para gastos urgentes, imprescindibles e inaplazables del Cabildo.	
ETAPA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	El Puyaksa (Secretario General) o la persona encargada de la Caja Menor, realizan el conteo físico de monedas, billetes y soportes de gastos realizados con este fondo.	Vxiw ya' ja (Tesorero). PUYAKSA (Secretario General)
2	Si los gastos son iguales o superan el 80% del Fondo Fijo de la Caja Menor, se procede a realizar la relación de gastos asentando los recibos definitivos y los documentos soportes de los pagos realizados.	Vxiw ya' ja (Tesorero).
3	El Puyaksa (Secretario General) o la persona encargada de la Caja Menor, revisa que la relación de gastos sea correcta y que esté soportada en su totalidad:	Vxiw ya' ja (Tesorero). PUYAKSA (Secretario General)
4	Si la relación de gastos y sus respectivos soportes no son correctos, se realiza nuevamente el conteo para corregir la inconsistencia que se presente. Si la relación de gastos y sus soportes son correctos, los entrega a la administración para que autorice el reembolso.	Vxiw ya' ja (Tesorero). Auxiliar Contable
5	Aprobada la relación de gastos se continúa con el procedimiento de pago a terceros.	Vxiw ya' ja (Tesorero).
Elaboró: Sonia V. Zúñiga Medina	Revisó: Asamblea General y Concejo de Gobernadores	Aprobó: Asamblea General y Concejo de Gobernadores.

Fuente: diseño propio.

Figura 17. Flujoograma de Reembolso de Caja Menor



Fuente: diseño propia.

Recomendaciones para el procedimiento de Caja Menor. Se requieren para que se haga un registro de efectivo de caja menor en la autoridad tradicional la Concepción, las recomendaciones formuladas en el Cuadro 27.

Cuadro. 27. Recomendaciones para el procedimiento de caja menor.

AUTORIDAD TRADICIONAL LA CONCEPCIÓN SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA	
Ítem	Descripción
Caja Menor	Se manejaría con un monto de \$300.000, establecer un fondo fijo con el fin de unificar criterios. Si este rubro no es suficiente, realizar el ajuste correspondiente.
Manejo del Fondo Fijo de Caja Menor	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer gastos menores a efectuar mediante el fondo fijo. • Definir un monto máximo para efectuar los desembolsos. • Tener la aprobación de desembolsos efectuados. • Soportar los conceptos pagados. • Preparar una relación por concepto de pagos efectuados periódicamente. • Efectuar retenciones cuando proceda. • Rembolsar el fondo de caja menor antes de su agotamiento (80% gastado). • Hacer la legalización de la caja menor dentro del mismo mes. • Contabilizar adecuadamente las partidas de caja menor. • Realizar el último reembolso de caja con fecha a 31 de diciembre, incluyendo todas las facturas y/o recibos de gastos incurridos en el período. • El monto fijo no debe tener cambios en su valor, entre tanto no se aumente o disminuya.

Fuente: de la autora.

Cuadro. 28. Formato para la Relación de Gastos Reembolso de Caja Menor.

AUTORIDAD TRADICIONAL LA CONCEPCIÓN SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA			REEMBOLSO DE CAJA MENOR	
FECHA:		DE	A	(dd/mm/aa)
RESPONSABLE:				
FECHA	NIT/CC	BENEFICIARIO	CONCEPTO	VALOR
TOTAL RECIBOS*				
FONDO ASIGNADO		\$		
TOTAL RECIBOS*				_____
TOTAL BILLETES				_____
TOTAL MONEDAS				_____
SUMAS IGUALES		\$		_____
			\$	_____
_____ ELABORÓ		_____ APROBÓ		_____ FECHA

Fuente: diseño propio.

Cuadro. 29. Reglamento para Caja Menor.

AUTORIDAD TRADICIONAL LA CONCEPCIÓN SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA REGLAMENTO DE CAJA MENOR

Su objetivo es buscar mayor eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios y en el manejo presupuestal del Cabildo Indígena la Concepción.

Se crea el rubro denominado Caja Menor, el cual se podría regir por el siguiente reglamento:

- **Monto.** El monto de esta Caja Menor será de \$300.000 (Trecientos mil pesos m/cte.).
Responsable. La responsabilidad del fondo fijo de la Caja Menor será de la Puyaksa (Secretario General), la cual velará por su correcta administración y control de acuerdo a lo establecido en el presente reglamento. En ausencia de la Puyaksa (Secretario General), la Dirección delegará una persona para que responda por el manejo de la Caja Menor.
- **Destinación Específica.** El fondo de caja menor del Cabildo Indígena la Concepción tendrá la siguiente destinación: Correos, Aero mensajería y servicio de fax; compra de elementos de aseo y cafetería, transportes en cuantías pequeñas, elementos para refrigerios en cuantías menores, gastos menores de mantenimiento y reparaciones de la sede y equipos, otros gastos que no excedan el 10% del Fondo Fijo de Caja Menor.
- **Manejo del Dinero.** El manejo del dinero se hará en efectivo y en montos que no superen el 10% del valor total del fondo fijo de la caja. El responsable de la Caja Menor debe adoptar los controles internos que garanticen el adecuado uso y manejo de los recursos, independiente de las verificaciones que compete adelantar al Tesorero y al Contador. El encargado de la Caja Menor, se hará responsable pecuniariamente por el incumplimiento en el manejo de los dineros de este Fondo.
- **Arqueos.** Para garantizar que las operaciones estén debidamente sustentadas, que los registros sean oportunos y adecuados y que los saldos sean correctos el Tesorero (a) y el Contador podrán efectuar arqueos periódicos y sorpresivos. Al final del Arqueo se elaborará un acta firmada por el responsable de la caja menor y por la persona que hace el Arqueo.
- **Del Reembolso.** Los reembolsos se harán en la cuantía de los gastos realizados, sin exceder el monto establecido para el Fondo de Caja Menor cuando este se haya agotado en un 80%. Es importante no dejar pasar de un mes a otro la caja menor sin ser reembolsada. Igualmente, es importante evitar su total agotamiento. Con el reembolso se deben reportar los gastos realizados soportados con los respectivos documentos. Cuando en dos meses seguidos se realicen más de dos reembolsos a la Caja Menor, se debe verificar el manejo de la misma teniendo en cuenta que no existan gastos que generen su rápido agotamiento, en caso contrario el fondo fijo debe ser ajustado y la modificación del mismo debe ser adicionada al presente reglamento.
- ◇ **Prohibiciones.** No se podrán realizar con los dineros destinados al Fondo de Caja Menor las siguientes operaciones: destinar recursos con fines diferentes a los establecidos en el punto tres (3) del presente reglamento. Reconocer y pagar gastos por conceptos personales. Cambiar cheques o efectuar préstamos. Realizar gastos por cuantías superiores al 10% del valor total del fondo fijo establecido.

Para constancia se firma en la Ciudad de Santander de Quilichao, a los ____ días del mes de ____ del año

El Tahçe thë'gsa we' sx (unidad administrativa)

El Tahçe thë'gsa (Representante Legal)

Puyaksa (Secretario General)

Vxiw Ya' Ja (Tesorero)

Autoridad Tradicional Neej we' sx

Fuente: diseño propia.

Cuadro. 30. Formato de Acta de Entrega de Caja Menor.

ACTA DE ENTREGA DE CAJA MENOR	
AUTORIDAD TRADICIONAL LA CONCEPCIÓN SATANDER DE QUILICHAO, CAUCA	ACTA DE ENTREGA CAJA MENOR
<p>Por medio de la presente Acta, La autoridad tradicional la Concepción, hace entrega a _____, la suma de \$300.000 (Trescientos Mil Pesos M/cte.) monto correspondiente al Fondo Fijo de Caja Menor. Igualmente hace entrega del Reglamento de esta Caja y los demás formatos que debe utilizar para su manejo.</p> <p>En caso de dineros faltantes la autoridad tradicional la Concepción, realizará el debido proceso de descuento al responsable de su respectiva bonificación.</p> <p>Para constancia se firma a los _____ (_____) días del mes de _____ 20____.</p> <p>Firma de quien recibe:</p> <p>Firma de quien entrega:</p> <p>Firma de testigo:</p>	

Fuente: diseño propio.

4.2.8 Proceso y Procedimiento de Cuentas por Pagar. Las cuentas por pagar son las obligaciones que tiene la entidad con terceros y están relacionadas con la adquisición de bienes y servicios para el desarrollo de su cometido. Se reconocen por el valor neto adecuado, y se define como la cantidad a pagar después de las respectivas deducciones de impuestos.³⁰⁸

El objetivo del proceso y procedimiento de Cuentas por Pagar, propuesto a la autoridad tradicional Indígena la Concepción, es administrar las cuentas por pagar, a través del registro oportuno, confiable y eficiente de obligaciones adquiridas por la entidad, con un tercero por un servicio prestado o un bien adquirido, y el adecuado manejo de información a proveedores. Inicia con los requisitos de las facturas y los requisitos derivados del proceso, de cuentas por pagar.³⁰⁹

El proceso y procedimiento de Cuentas por pagar, propuesto a la autoridad tradicional la Concepción, se encuentra disponible en el Cuadro 31 y la Figura 9), lo componen siete etapas, la descripción de actividades y el responsable de ejecutar las actividades

³⁰⁸ Cuentas por Pagar, 2016, p. 1. Consultado en:

https://copnia.gov.co/sites/default/files/uploads/mapa-procesos/archivos/financiera/Cuentas_por_Pagar.pdf

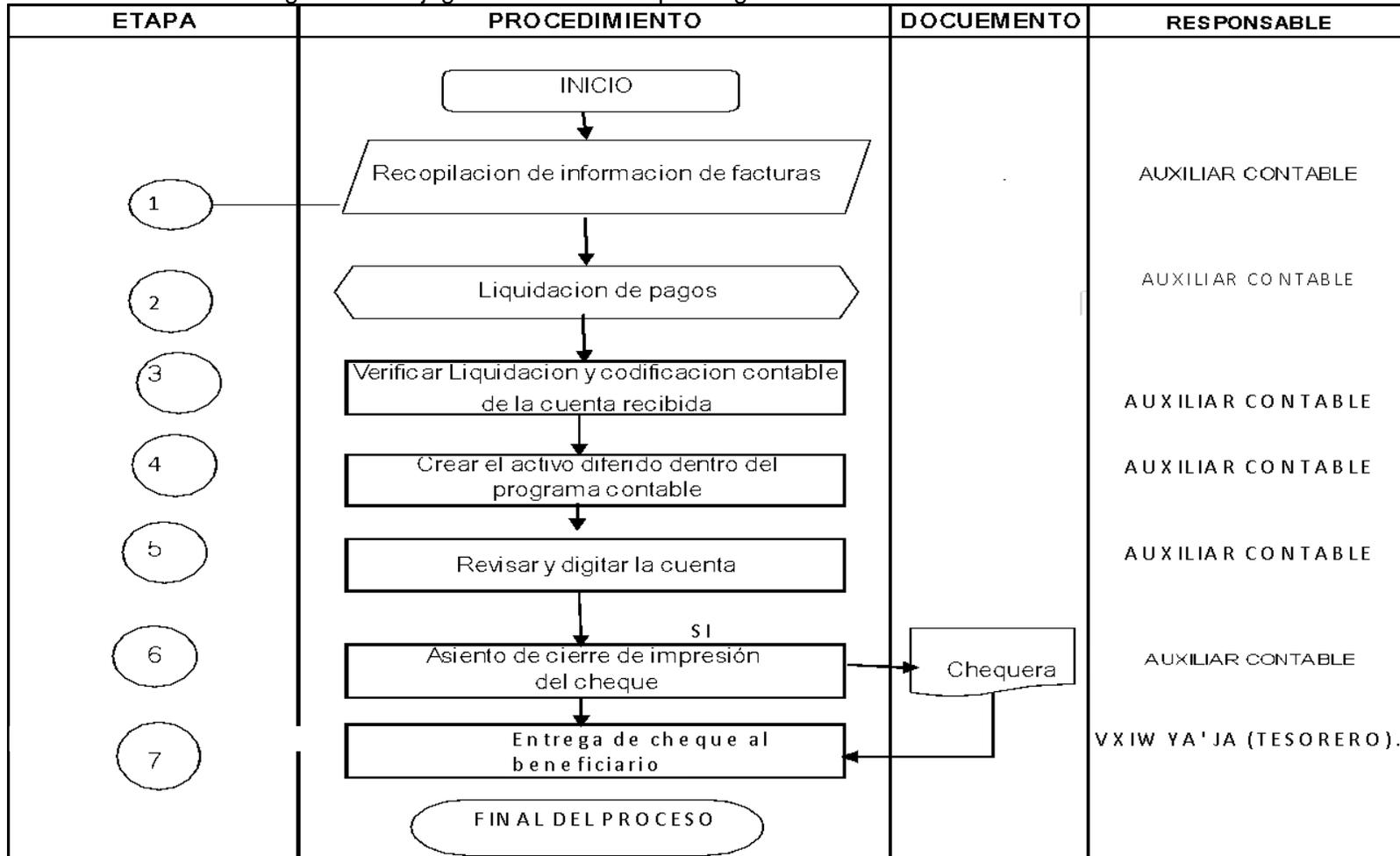
³⁰⁹ Administración de Cuentas por Pagar. Pontificia Universidad Javeriana. 2010, p. 2. Consultado en: <https://www.javeriana.edu.co/documents/17504/4127231/FIP13PR32+Procedimiento+Administraci%C3%B3n+de+cuentas+por+pagar/e9550c5e-55c0-47f5-994d-0af40fe97763?version=1.0>.

Cuadro. 31. Proceso y Procedimiento para Cuentas por Pagar

AUTORIDAD TRADICIONAL LA CONCEPCIÓN MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA		
RECONOCIDO POR LA ASOCIACIÓN DE CABILDOS INDÍGENAS (ACIN), RESOLUCIÓN 051 DE 1996		
Nombre de la Entidad:	Autoridad tradicional Indígena la Concepción	No.
Área:	Tesorería	Pág. de
Proceso:	De Cuentas por Pagar	
Procedimiento:	Manejo y registro de de Cuentas por Pagar	
Objetivo:	Administrar las cuentas por pagar, a través del registro oportuno, confiable y eficiente de las obligaciones adquiridas.	
Alcance:	Desde la revisión y aceptación de las cuentas por pagar y sus soportes, hasta el registro contable.	
ETAPA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recopilación de información de facturas	Vxiw Ya' Ja (Tesorero)
2	Liquidación del pago a realizar con base en la disponibilidad presupuestal.	Vxiw Ya' Ja (Tesorero)
3	Verificación de la liquidación y codificación contable de la cuenta recibida.	Secretaria, Tesorería
4	En el evento que la cuenta sea un activo fijo o un diferido, se procede a crear el activo o diferido dentro del programa contable	Puyaksa (secretaria)
5	Digitación de la cuenta, cuenta revisada y digitada.	Vxiw Ya' Ja (Tesorero)
6	Operaciones internas de digitación asiento de la información en la chequera en impresión del cheque.	Vxiw Ya' Ja (Tesorero)
7	Entrega del cheque al beneficiario	Vxiw Ya' Ja (Tesorero)
Elaboró: Sonia V. Zúñiga Medina	Revisó: Asamblea General y Concejo de Mayores	Aprobó: Asamblea General y Concejo de Mayores.

Fuente: diseño propio.

Figura 18. Flujograma de Cuentas por Pagar.



Fuente: diseño propio.

4.2.9 Proceso y Procedimiento para Estados Financieros: Manejo del Libro Mayor y Balance Diario. El libro mayor y balance diario, es el libro resumen de las operaciones efectuadas en un mes, el cual permite elaborar los estados financieros de propósito general; la información se obtiene a nivel de cuentas mayores y produce una síntesis de los movimientos débitos y créditos que afectaron cada una de las cuentas de mayor, codificadas con cuatro dígitos.³¹⁰

El mayor y balance, contiene todas las cuentas mayores del Plan Único de Cuentas (PUC), que utiliza el ente económico, la información analítica de las cuentas se obtiene de los libros auxiliares.

El objetivo que tendría del proceso y procedimiento para Estados Financieros: manejo del libro Mayor y Balance Diario, en la autoridad tradicional la Concepción, sería registrar en orden cronológico todos los movimientos contables realizados por la entidad, para establecer los estados financieros. Aplica al manejo de los libros Diario, Mayor y Balance Diario, generalmente estos registros se hacen con una periodicidad mensual.³¹¹

El proceso y procedimiento para estados financieros, propuesto a la autoridad tradicional la Concepción, se halla disponible en el Cuadro 32 y la Figura 19), lo componen once etapas, la descripción de actividades y el responsable de ejecutar las actividades. Se agrega, además, en el Cuadro 14, las partes que conforman el Libro Mayor y Balances.

³¹⁰ Libro Mayor y Balances. Consultado en: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/fcf/fcse41.html>

³¹¹ Empresa de Servicios Públicos de Aseo y Alcantarillado de Restrepo Emrestrepo S.A. E.S.P. Manual de Procedimientos, 2015, p, 43. Disponible en: https://emrestrepo.micolombiadigital.gov.co/sites/emrestrepo/content/files/000021/1016_manual-de-procedimientos-emrestrepo.pdf.

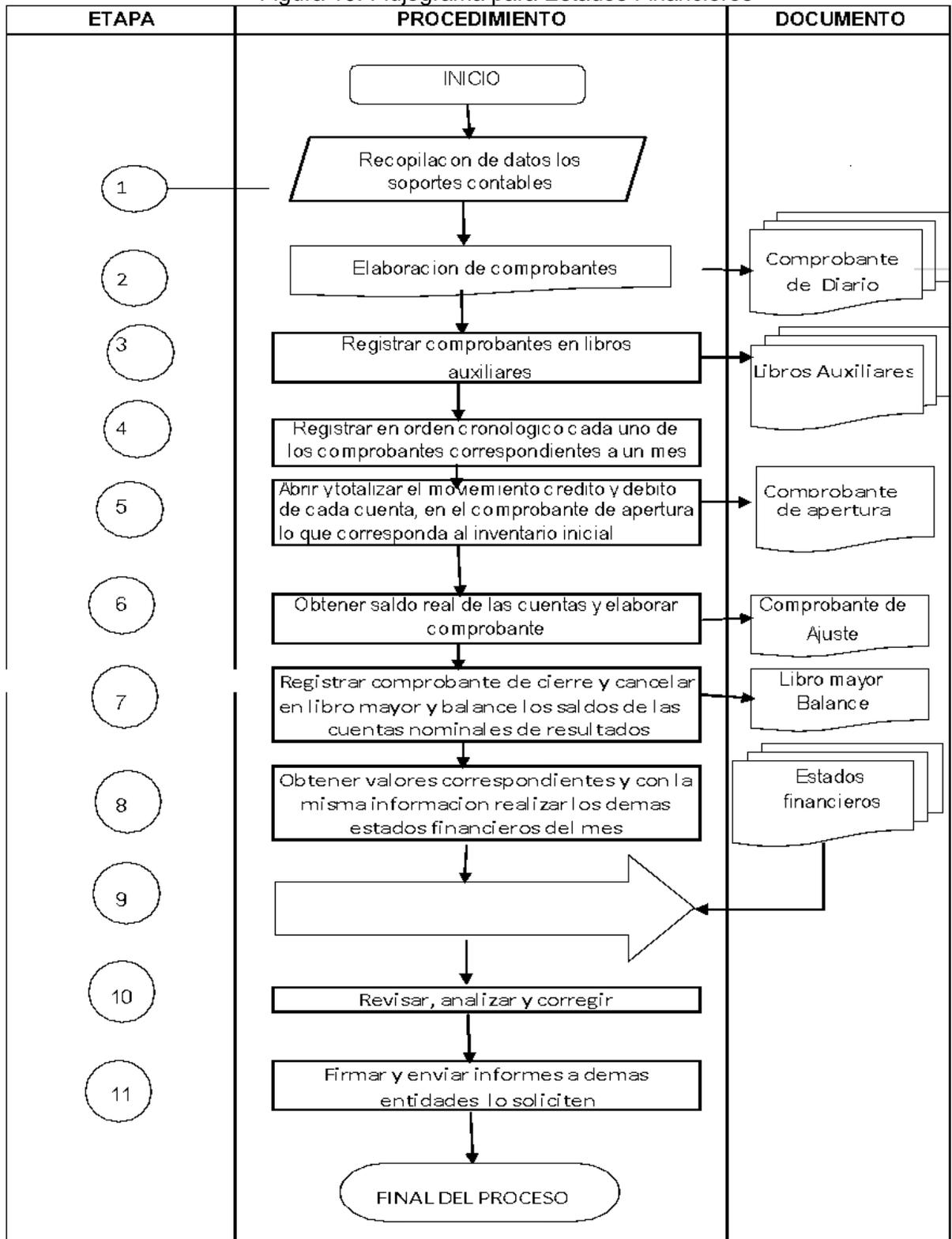
Cuadro. 32. Proceso y Procedimiento para Estados Financieros.

AUTORIDAD TRADICIONAL LA CONCEPCIÓN MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA		
RECONOCIDO POR LA ASOCIACIÓN DE CABILDOS INDÍGENAS (ACIN), RESOLUCIÓN 051 DE 1996		
Nombre de la Entidad:	Autoridad Tradicional Indígena la Concepción	No.
Área:	Tesorería	Pág. De
Proceso:	Para Estados Financieros	
Procedimiento:	Manejo de Estados Financieros	
Objetivo:	Registrar en orden cronológico todos los movimientos contables realizados por la entidad para establecer los estados financieros.	
Alcance:	El proceso inicia con la identificación de hechos económicos que impactan la estructura financiera, económica, social y ambiental del Cabildo, y su reconocimiento contable hasta la aprobación y revelación de la información.	
ETAPA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Se producen los soportes contables en las transacciones contables tales como: compras, ventas, etc. Por tanto, los soportes son las facturas, los recibos, los comprobantes de ingresos y egresos, entre otros.	Auxiliar Contable
2	Todas las transacciones diarias se resumen en los Comprobantes de Diario.	Auxiliar Contable
3	Se registran los comprobantes en los libros Técnicos Administrativos de cada una de las cuentas, dentro de su hoja de control. Con base en los comprobantes de ingresos, egresos, diario, nota débito, nota crédito, se registra en los libros Técnicos Administrativos en cada subcuenta en que se hallen divididas las cuentas, en él debe y en el haber, el valor que corresponda y finalmente determina el saldo de la subcuenta o auxiliar.	Auxiliar Contable
4	En el Libro Diario Columnario se registran en orden cronológico cada uno de los Comprobantes de Diario correspondientes a un mes.	Auxiliar Contable
5	Se totaliza el movimiento Crédito y Débito de cada cuenta, sin incluir el comprobante de apertura; ya que el libro Diario Columnario, al igual que el Libro mayor y Balance, se abre con el comprobante de apertura, Es decir, el que corresponde al inventario general inicial.	Auxiliar Contable
6	Se obtiene el saldo real de las cuentas en el Libro Diario Columnario, y se elabora el comprobante de ajuste. Esta información va al Libro de Mayor y Balance.	Auxiliar Contable

7	Se registra por último, el comprobante de cierre, para cancelar en libro Mayor y Balance los saldos de las cuentas nominales o de resultados.	Auxiliar Contable
8	De los datos del Libro Mayor y Balance, se obtienen los valores correspondientes al Balance General y con la misma información se realizan los demás estados financieros del mes.	Contador
9	Envía los estados Financieros a la Asamblea General y Concejo de Gobernadores	Contador
10	Los revisa y analiza, corrige	Contador
11	Firma y envía los informes a las demás Entidades que lo soliciten.	Contador
Elaboró: Sonia V. Zúñiga Medina	Revisó: Asamblea General y Concejo de Gobernadores	Aprobó: Asamblea General y Concejo de Mayores.

Fuente: diseño propio.

Figura 19. Flujograma para Estados Financieros



Fuente: diseño propio.

Las partes que conforman el Libro Mayor y Balances, presentado en la Tabla 1, se describen a continuación:

- El número de folio del mayor, es un número consecutivo que le corresponde a la hora del mayor donde se realiza el resumen.
- El código y nombre de la cuenta, en estas columnas se anotan el código y nombre de la cuenta de mayor.
- El saldo de mes anterior, son columnas en las que se registran los valores débitos o créditos que presentan las cuentas mayores en el mes anterior al mes que se está revisando.
- El movimiento del mes, dispone de dos columnas él debe y el haber, que recibirán los débitos y créditos del movimiento del mes.
- El saldo del mes siguiente, columnas en las que se registran los valores débitos o créditos resultantes de sumar y restar los movimientos del saldo anterior.

Tabla 1. Formato de las partes que conforman el Libro Mayor y Balances.

01																	
Ho	C O D	NOMBRE DE LAS CUENTAS	SALDOS A DIC 31		MOVIMIENTO DEL 1 AL 28 DE ENERO		SALDOS A ENERO 30		MOVIMIENTO DEL 1 AL 28 DE FEBRERO		SALDOS A FEBRERO 28		MOVIMIENTO DEL 1 AL 30 DE MARZO		SALDOS A MARZO 30		No
			D	H	D	H	D	H	D	H	D	H	D	H	D	H	
01																	01
02																	02
03																	03
04																	04
05																	05
06																	06
07																	07
08																	08
09																	09
10																	10
11																	11
12																	12
13																	13
14																	14
15																	15
16																	16
17																	17
18																	18
19																	19
20																	20
21																	21
22																	22
23																	23
24																	24
25																	25
26																	26
27																	27
28																	28
29																	29
30																	30

Fuente: Libro Mayor y Balance, 2004, p, 1. <http://fcea.unicauca.edu.co/old/fc/fcfse41.html>.

4.2.10 Proceso y Procedimiento Atención, Peticiones, Quejas y Reclamos.

Este proceso y procedimiento, su objetivo es recibir, atender, tramitar y responder peticiones o reclamos y recursos verbales o escritos, que presenten los usuarios potenciales en relación con el servicio que presta la entidad; este proceso y procedimiento aplica a las quejas, peticiones y reclamos de los usuarios para dar respuesta y solución.³¹²

El proceso y procedimiento atención, peticiones, quejas y reclamos, propuesto a la autoridad tradicional la Concepción, aparece en el Cuadro 33 y la Figura 20, lo componen diez etapas, la descripción de actividades y el responsable de ejecutar dichas actividades.

³¹² Empresa de Servicios Públicos de Aseo y Alcantarillado de Restrepo Emrestrepo S.A. E.S.P. Manual de Procedimientos, 2015, p, 59. Disponible en: https://emrestrepo.micolombiadigital.gov.co/sites/emrestrepo/content/files/000021/1016_manual-de-procedimientos-emrestrepo.pdf.

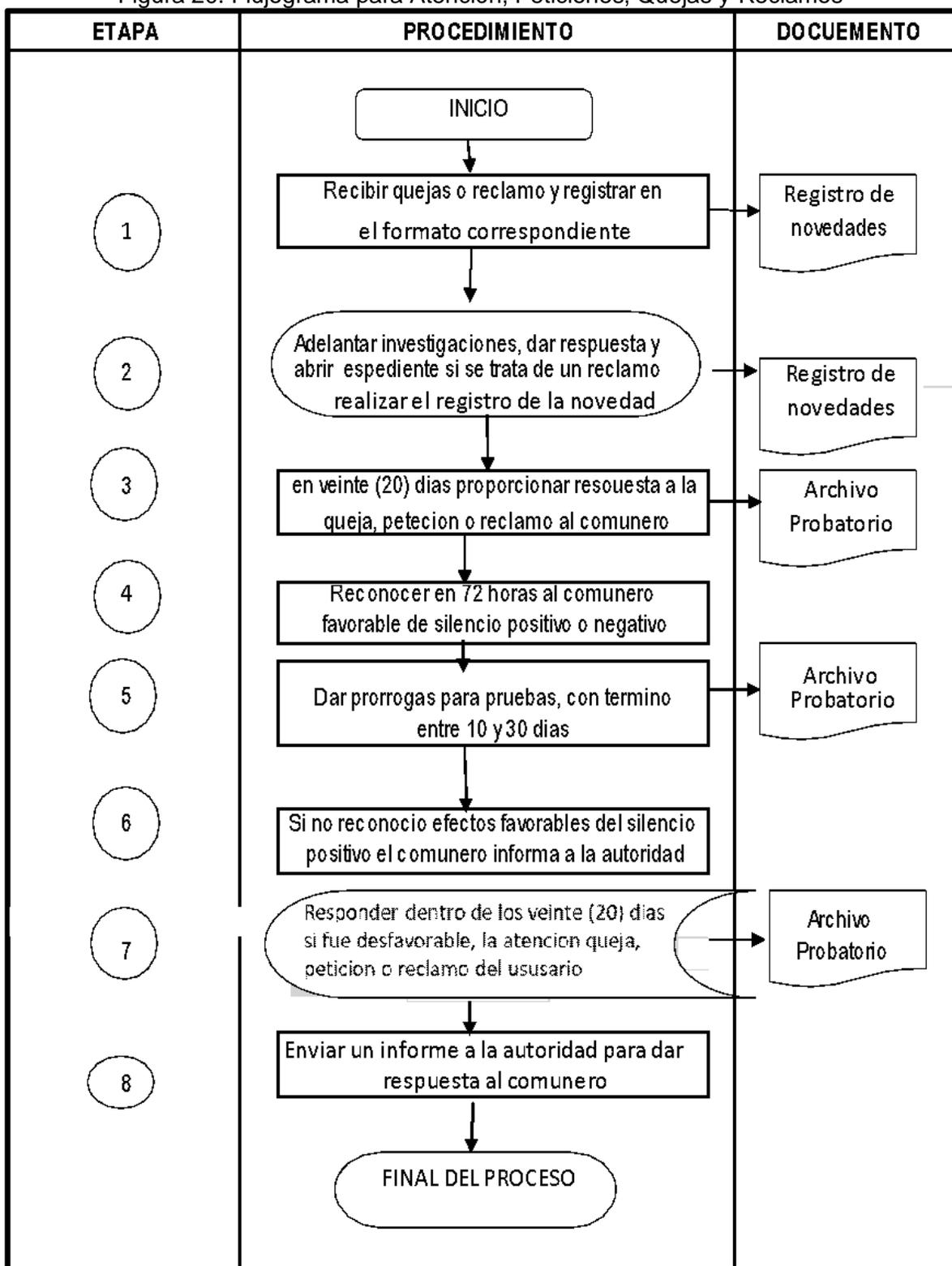
Cuadro. 33. Proceso y Procedimiento para Atención, Peticiones, Quejas y Reclamos.

**AUTORIDAD TRADICIONAL CABILDO LA CONCEPCIÓN
MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA**

RECONOCIDO POR LA ASOCIACIÓN DE CABILDOS INDÍGENAS (ACIN), RESOLUCIÓN 051 DE 1996		
Entidad:	Autoridad tradicional Indígena la Concepción	No.
	Administración y Talento Humano	Pág. de
	Para Atención, Peticiones, Quejas y Reclamos	
Objeto:	Manejo de Atención, Peticiones, Quejas y Reclamos	
	Recibir, atender, tramitar y responder las peticiones o reclamos y recursos verbales o escrito que presenten los usuarios potenciales en relación con el servicio que presta el Cabildo Indígena la Concepción.	
	Inicia con la recepción de las peticiones, quejas, reclamos y denuncias, sugerencias o felicitaciones presentados a través de los diferentes canales de atención dispuestos por la entidad para tal fin, hasta la notificación de la respuesta al petionario.	
A	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
	Se recibe la queja, la petición o el reclamo por parte de los comuneros, y se registra en el formato correspondiente.	Puyaksa (secretaria)
	Se adelanta la investigación necesaria para darle respuesta y se abre el correspondiente expediente. Si se trata de un reclamo pasa a Registro de Novedades.	Puyaksa (secretaria)
	La entidad cuenta con quince (15) días para avilés proporcionarle una respuesta a su queja, petición o reclamo al usuario.	Puyaksa (secretaria)
	Vencido el término de los quince (15) días avilés la entidad cuenta con 72 horas para reconocerle al usuario los efectos favorables del silencio positivo o negativo, salvo en el caso que se demuestre que el usuario ocasiona la demora o requirió la práctica de pruebas.	Puyaksa (secretaria)
	La prórroga o la ampliación por práctica de pruebas, tendrá un término entre 10 y 30 días y solo se podrá dar por una sola vez.	Autoridad Neej Wex
	Si la entidad no reconoció los efectos favorables del silencio positivo, el comunero podrá informar a la Asamblea General.	Puyaksa (secretaria)
	Si la respuesta dentro de los quince (15) días fue desfavorable, el comunero cuenta con quince (15) días hábiles para interponer los recursos (de reposición y de apelación ante la Asamblea General y Concejo de mayores).	Puyaksa (secretaria)
	Si el comunero interpone los recursos de reposición y apelación, se reconsidera la respuesta o se investiga nuevamente, a fin de enviarle al usuario la respuesta a sus recursos interpuestos.	Puyaksa (secretaria).
	Si pasado los quince (15) días la respuesta continua siendo negativa para el comunero se envía el expediente al Concejo de mayores, para que surtan el recurso de apelación. El comunero deberá esperar la resolución o respuesta modificando, confirmando o revocando la respuesta de la entidad.	Puyaksa (secretaria).
	Si el comunero no interpone los recursos de reposición y apelación, se da por entendido que este quedó satisfecho con la respuesta de la entidad, y vencido los cinco (5) días se agota la vía gubernamental.	Puyaksa (secretaria).
Revisó: Lina Medina	Asamblea General y Concejo de Mayores	Aprobó: Asamblea General y Concejo de Mayores

Fuente: diseño propio, e información de Empresa de Servicios Públicos de Aseo y Alcantarillado de Restrepo Emrestrepo S.A. E.S.P. Manual de Procedimientos, 2015.

Figura 20. Flujograma para Atención, Peticiones, Quejas y Reclamos



Fuente: diseño propio.

4.2.11 Proceso y Procedimiento de Contabilidad. El proceso y procedimiento de contabilidad, le reconoce a la administración de la autoridad Indígena la Concepción, un control financiero eficiente de todos los recursos que maneja e invierte. Tiene como objetivo, realizar el reconocimiento y revelación de transacciones, los hechos y las operaciones financieras, económicas, sociales y ambientales, para presentar estados de la situación financiera y estados combinados de actividades, con información relevante y comprensible, útil para el control y toma de decisiones.³¹³

El proceso inicia con la identificación de hechos y causas que impactan la estructura financiera, económica, social y ambiental de la entidad y su reconocimiento contable, hasta la aprobación y revelación de la información a través de la elaboración de informes contables.³¹⁴

El proceso y procedimiento de contabilidad, propuesto a la autoridad tradicional la Concepción, aparece en el (Cuadro 34 y la Figura 21), lo componen once etapas, la descripción de actividades y el responsable de ejecutar las actividades.

³¹³ Proceso: Gestión Financiera, Procedimiento: Contabilidad. Alcaldía Mayor de Bogotá, 2013, p, 1. Disponible en:

<http://idpc.gov.co/descargas/nosotros/mapa-de-procesos/GF-P02%20CONTABILIDAD.pdf>.

³¹⁴ *Ibíd.*, p, 1.

Cuadro. 34. Proceso y Procedimiento Contable.

**AUTORIDAD TRADICIONAL INDÍGENA LA CONCEPCIÓN
MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA**

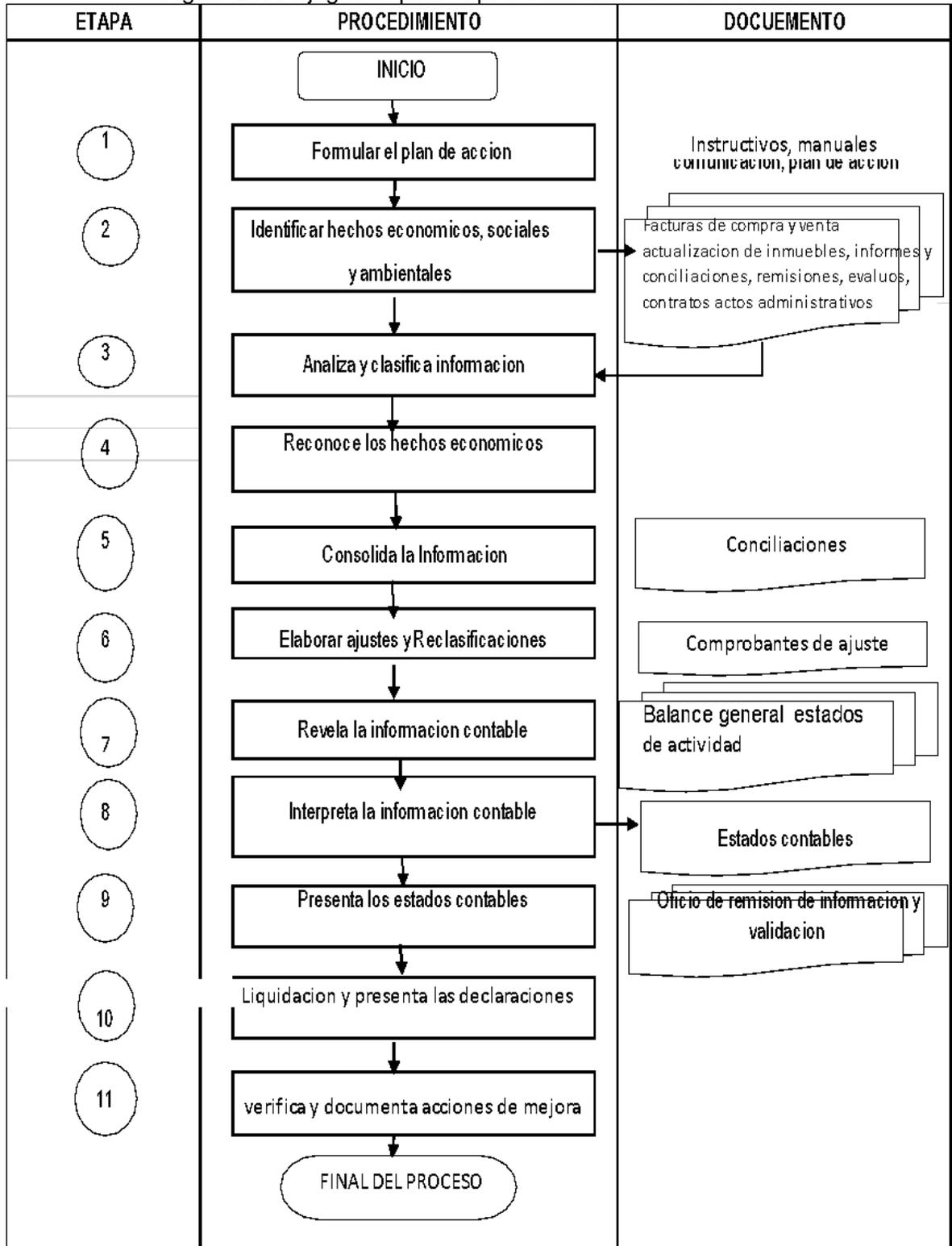
RECONOCIDO POR LA ASOCIACIÓN DE CABILDOS INDÍGENAS (ACIN), RESOLUCIÓN 051 DE 1996

Nombre de la Entidad:	Autoridad Tradicional Indígena la Concepción	No.
Área:	Financiera	Pág. de
Proceso:	Para Contabilidad	
Procedimiento:	Manejo de la Contabilidad	
Objetivo:	Realizar el reconocimiento y revelación de las transacciones, los hechos y las operaciones financieras económicas, sociales y ambientales.	
Alcance:	El alcance del procedimiento contable va desde la planeación de la sostenibilidad del sistema contable, la recepción, procesamiento y verificación de la información, hasta la entrega de informes financieros y económicos a los usuarios internos, organismos de control y ciudadanía en general.	
ETAPA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Se analizan los cambios que impactan el proceso contable y fiscal, formulando un plan de acción, que permita la mejora continua y la implementación de cambios en el proceso contable.	Contador
2	Identificar los hechos económicos, sociales y ambientales de la entidad, de acuerdo con la información suministrada y procesada por las diferentes dependencias y suministrada a través de documentos soporte (facturas de compra y venta, actualización de inmuebles, novedades de inmuebles, informes y conciliaciones, remisiones, avalúos, contratos, actos administrativos, etc.).	Contador, Tesorero
3	Recibe la información de las diferentes dependencias de la entidad, la analiza, la clasifica.	Contador, Vxiw Ya' Ja (Tesorero)
4	De acuerdo con el análisis y clasificación de la información se reconoce contablemente de manera cronológica los hechos económicos, sociales y ambientales, a través del registro en los libros de contabilidad, mediante el software contable y administrativo.	Contador, Vxiw Ya' Ja (Tesorero)
5	Una vez registrados y reconocidos los hechos económicos en el software contable y administrativo, se consolida la información registrada por las diferentes dependencias y analiza la información, verificando que los saldos cumplan con las características de confiabilidad, relevancia y comprensibilidad.	Contador, Vxiw Ya' Ja (Tesorero)
6	De acuerdo con la revisión y seguimiento de los saldos de las cuentas contables y sus conciliaciones, se formulan los ajustes y reclamaciones necesarias, en la búsqueda de una información contable que cumpla con las características de confiabilidad, razonabilidad, objetividad y relevancia.	Contador, Vxiw Ya' Ja (Tesorero)
7	Elabora los estados contables y demás informes y los comunica y los somete a aprobación.	Contador, Vxiw Ya' Ja (Tesorero)
8	Con el fin de dar una interpretación cuantitativa y cualitativa de los hechos, transacciones y operaciones de la entidad, se realiza el análisis de los estados e informes contables.	Contador, Tesorero
9	Presenta los estados contables y demás informes a los usuarios internos y externos de la información contable.	Contador
10	Con base en la información contable se liquida y se presentan las declaraciones de impuestos e información exógena en cumplimiento con las obligaciones fiscales (cuando está la entidad obligada a presentarlas).	Contador
11	Con base en los análisis e interpretación de los estados contables, verifica el cumplimiento de objetivos, metas y procedimientos y documenta las acciones de mejora mediante el plan de mejoramiento.	Control Interno y Contador

Elaboró: Sonia V. Zúñiga Medina	Revisó: Asamblea General y Concejo de Mayores	Aprobó: Asamblea General Concejo Mayores
-------------------------------------------	---------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------

Fuente: diseño propio.

Figura 21. Flujoograma para el procedimiento de Contabilidad



Fuente: diseño propio.

La información del Manual de Procesos y Procedimientos, propuesto a la autoridad Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao, exhorta a respuestas oportunas a necesidades de las comunidades indígenas, a identificar y documentar los procesos y procedimientos. Registrar, analizar y simplificar las actividades, y generar acciones que favorecen las buenas prácticas que llevan a la eficiencia y eficacia a eliminar el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales, y a sostener una cultura de calidad enfocada hacia el usuario.

La implementación del manual de procesos y procedimientos, aportan a la autoridad tradicional la Concepción, beneficios de uniformidad y control, cumplimiento de prácticas de trabajo, documentación del funcionamiento interno ligado a descripción de tareas, requerimientos a responsables de la ejecución de funciones. Apoyaría en la inducción del puesto de trabajo y en el adiestramiento y capacitación del personal, reforzaría la coordinación de actividades, y evitaría duplicidades.

El análisis y revisión de los procesos del sistema y emprendimiento de tareas, simplificaría el trabajo de análisis de tiempos y delegación de autoridad, establecería una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos. Facilitaría las labores de auditoría y evaluación del control interno y vigilancia, aprobaría la integración de la gestión en áreas de planeación, calidad y control interno contable, minimizaría los riesgos profesionales, legales e institucionales, al cumplir con los parámetros normativos de la entidad, y aseguraría la evolución del conocimiento en la medida que se mejorarían los procedimientos.

El manual de procesos y procedimientos en la autoridad tradicional la Concepción, cumpliría las funciones de efectividad, cuando se actualice por lo menos cada año, o cuando establezca mejoras en los métodos de trabajo.

Anteriormente, la única función del Cabildo era hacer adjudicaciones, hoy en día corresponde a la autoridad tradicional, (antiguamente cabildo) priorizar con la comunidad la inversión de recursos tanto propios como de transferencias regalías, y suscribir convenios, responder por la organización de la comunidad, gestionar y velar por el buen uso de las tierras del resguardo, aplicar justicia y luchar por intereses propios, recuperando tierras del resguardo.³¹⁵ Todas estas funciones complementadas con un excelente proceso administrativo aplicado en la autoridad tradicional la Concepción, le facultaría para el manejo y la regulación de la economía básicamente en tres áreas: el control interno de la economía, la priorización de la

³¹⁵ Cartilla de Legislación Indígena. Consejo Regional Indígena del Cauca-CRIC-, 2009, p, 37.

inversión de los recursos de transferencias de la Nación al resguardo y los recursos de cofinanciación que se realiza con la comunidad reunida en asamblea general; y la protección del territorio y defensa de las riquezas naturales como son las minas, bosques, páramos, lagunas, ríos, y las riquezas arqueológicas y culturales.

Los procesos y procedimientos propuestos a la autoridad Indígena la Concepción, requieren un control específico, y se logra mediante la implementación de un sistema de control interno contable, modelo que identifica y soluciona las principales situaciones que entorpecen el logro de los objetivos que propone el área financiera de la autoridad Indígena la Concepción. En esa perspectiva, se da a conocer en el siguiente capítulo, la metodología para el sistema de control interno contable, con los elementos de control que le aseguran razonablemente una información contable confiable, relevante y comprensible para toda la comunidad indígena del territorio Indígena la Concepción.

4.3 Proceso de la Metodología para el Sistema de Control Interno Contable.

El proceso de la Metodología para el Sistema de Control Interno Contable de la autoridad tradicional la Concepción, es una guía hacia la identificación de Subsistemas de Control interno contable, denominados, Subsistema de Control Estratégico, Subsistema de Control de Gestión, y Subsistema de Evaluación del Control, cada uno conformado por componentes.

4.3.1 objetivos del control interno contable

Los objetivos del control interno contable son los siguientes:

- Promover la cultura del autocontrol por parte de los ejecutores directos de las actividades relacionadas con el proceso contable.
- Garantizar que los hechos económicos de la entidad se reconozcan, midan, revelen y presenten con sujeción al Régimen de Contabilidad Pública.
- Caracterizar el proceso Contable de la entidad definiendo sus objetivos, insumos, etapas y productos.
- Administrar los riesgos de la entidad a fin de promover la consecución de las características fundamentales de relevancia y representación fiel de la información como producto del proceso contable.
- Definir e implementar los controles que sean necesarios para que se lleven a cabo las diferentes actividades del proceso contable de forma adecuada, con el fin de administrar los riesgos de índole contable identificados.
- Garantizar la existencia de controles eficientes, eficaces y económicos, según los términos del artículo 9º de la Ley 87 de 1993 y las demás normas que lo modifiquen o sustituyan.
- Garantizar la generación y difusión de la información financiera uniforme necesaria para el cumplimiento de los objetivos de toma de decisiones, control y rendición de cuentas, de los diferentes usuarios.
- Establecer los medios necesarios para lograr una efectiva comunicación interna y externa de la información financiera.
- Adelantar evaluaciones permanentes de la ejecución del proceso contable y de los resultados a fin de llevar a cabo las acciones de mejoramiento pertinentes. Esta evaluación la realizan los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad relacionados con el proceso contable.
- Garantizar que la Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, realice evaluaciones, con criterio de independencia, al control interno contable de manera oportuna y eficaz.
- Establecer los elementos básicos de evaluación y seguimiento permanente que deben realizar los jefes de control interno, respecto de la existencia y efectividad de los controles al proceso contable necesarios para mantener la calidad de la información financiera de la entidad.

- Garantizar que la operación del proceso contable cumpla las diferentes disposiciones de orden constitucional, legal y regulatorio que le sean propias.³¹⁶

El Subsistema de Control Estratégico, compuesto por el Ambiente de Control, el Direccionamiento Estratégico, y la Administración del Riesgo. El Subsistema de Control de Gestión, conformado por las Actividades de Control, el componente Información, y la Comunicación. Y el Subsistema de Evaluación del Control, integrado por la Autoevaluación, la Evaluación Independiente, y los Planes de Mejoramiento.

4.3.2 Fases del diseño e implementación de cada Subsistema de Control Interno Contable

El diseño e implementación de cada Subsistema de Control Interno Contable y su debido componente en la autoridad tradicional la Concepción, lo dirige al desarrollo de ciertos pasos denominados fases:

- La Fase 1, de preparación de acciones.
- Una Fase 2, de diseño e implementación del sistema de control interno contable.
- La Fase 3, de Estructura del Informe de Control Interno Contable.
- La Fase 4, de Resultados del Diagnóstico, Evaluación y Seguimiento a la Implementación del Modelo de Control Interno Contable.
- La Fase 5, de Resumen del Diagnóstico, Evaluación y Seguimiento a la Implementación del Control Interno Contable.

4.3.2.1 Fase 1, de Preparación. En esta fase se fijan acciones a desarrollar para la implementación del control interno contable, entre las cuales se encuentran las siguientes:³¹⁷

- Establecer el compromiso de la alta Dirección de la autoridad tradicional la Concepción, en este caso el Gobernador del Cabildo, la Junta de Gobernadores, y demás empleados de la entidad.
- Definir la organización del equipo de trabajo.
- Definir los diferentes niveles de implementación o ajuste del sistema de control interno actual en términos del Control Interno Contable MECI (MCICO 2007:1).

³¹⁶ Contaduría General de la Nación. Procedimiento de Control Interno Contable y de Reporte del Informe Anual de Evaluación a la Contaduría General de la Nación. (17 de diciembre de 2015), p, 2. Disponible en:

[http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/48a87b4c-dfa2-48a1-aca6-7b1b53e2c1f3/Proyecto+Procedimiento+Control+Interno+Contable+\(17-12-2015\)+\(1\).pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=48a87b4c-dfa2-48a1-aca6-7b1b53e2c1f3](http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/48a87b4c-dfa2-48a1-aca6-7b1b53e2c1f3/Proyecto+Procedimiento+Control+Interno+Contable+(17-12-2015)+(1).pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=48a87b4c-dfa2-48a1-aca6-7b1b53e2c1f3)

³¹⁷ Manual para la Implementación del Sistema de Control Interno Contable MCICO 2007:1. Contaduría General de la Nación, 2007, p, 25.

- Elaborar el plan de trabajo para el diseño e implementación, consistente en la identificación de normas de funcionamiento, definición de actividades de desarrollo e implementación, y asignación de responsabilidades, definición de cronogramas, establecimiento de los recursos, capacitación del grupo de trabajo y socialización a directivos de la entidad.

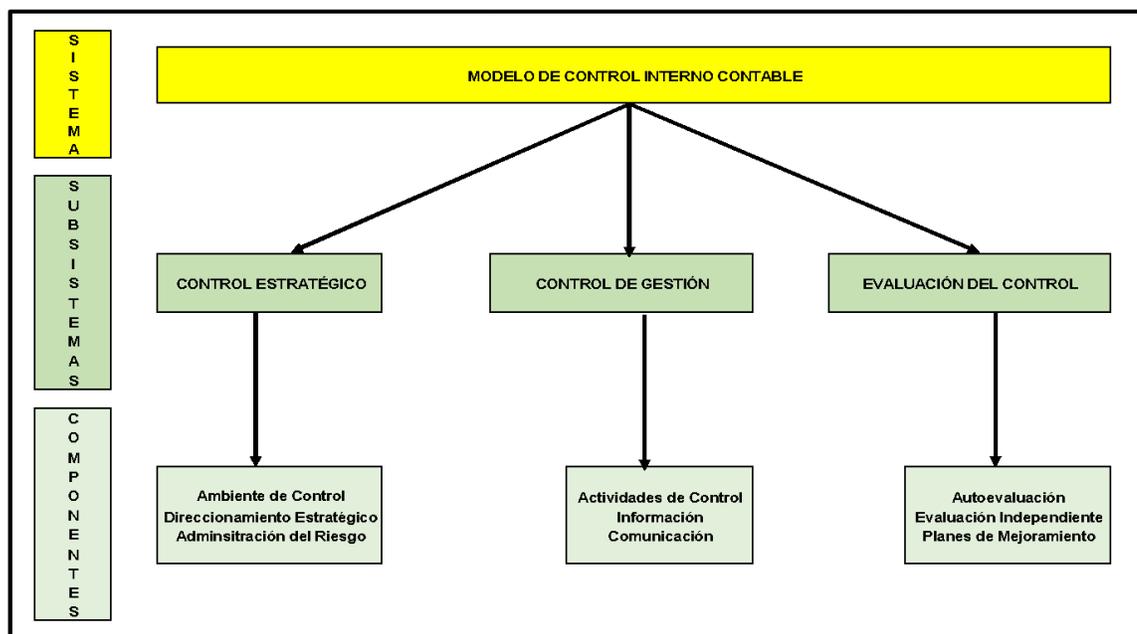
Abordadas las anteriores acciones en el Cabildo Indígena la Concepción, la entidad contará con un ambiente propicio para el diseño e implementación del Control Interno Contable y su posterior evaluación.

4.3.2.2 Fase 2, de Diseño e Implementación del Sistema de Control Interno Contable. Esta fase comprende la realización de acciones necesarias para el sistema de control interno contable en forma coherente en el Cabildo Indígena la Concepción. El diseño del control interno contable, genera condiciones físicas, estructurales y organizacionales necesarias, y las competencias requeridas para el adecuado funcionamiento del proceso contable.³¹⁸

El Sistema de Control Interno Contable (Figura 22), lo integra los subsistemas de Control Estratégico y los componentes ambiente de control, direccionamiento estratégico, y administración de riesgos. El Subsistema de Control de Gestión, y los componentes actividades de control, información y comunicación. El Subsistema de Evaluación del Control, y los componentes autoevaluación, evaluación independiente, y planes de mejoramiento.

Figura 22. Sistema de Control Interno Contable.

³¹⁸ Manual para la Implementación del Sistema de Control Interno Contable MCICO 2007:1. Contaduría General de la Nación, 2007, p, 25.



Fuente: Manual para la Implementación del Modelo de Control Interno Contable (MCICO 2007:1).

Los elementos metodológicos e instrumentales que guían a la autoridad tradicional la Concepción, para el diseño e implementación de cada uno de los subsistemas y Componentes del Sistema de Control Interno Contable, son los siguientes:

- **Subsistema de Control Estratégico Contable.** Es el primer subsistema que se requiere diseñar, por promover el fortalecimiento de la cultura organizacional hacia la comprensión de la información contable y, en consecuencia, del proceso contable.³¹⁹ El subsistema de control estratégico contable, se diseña con el propósito de que se cumplan los siguientes objetivos en el Cabildo Indígena la Concepción:³²⁰
 - ✧ Establecer el ambiente de control interno contable, basado en la existencia de un código o documento que fije los acuerdos, compromisos o protocolos éticos que orienten el actuar de los responsables del proceso contable.
 - ✧ Definir la normativa interna que auto regule el desarrollo del talento humano aunado a la capacidad de la Dirección para el mejoramiento de la productividad y competitividad del área responsable del proceso contable.
 - ✧ Fortalecer la cultura organizacional hacia la comprensión de la utilidad de la información contable y en consecuencia la importancia del proceso contable.

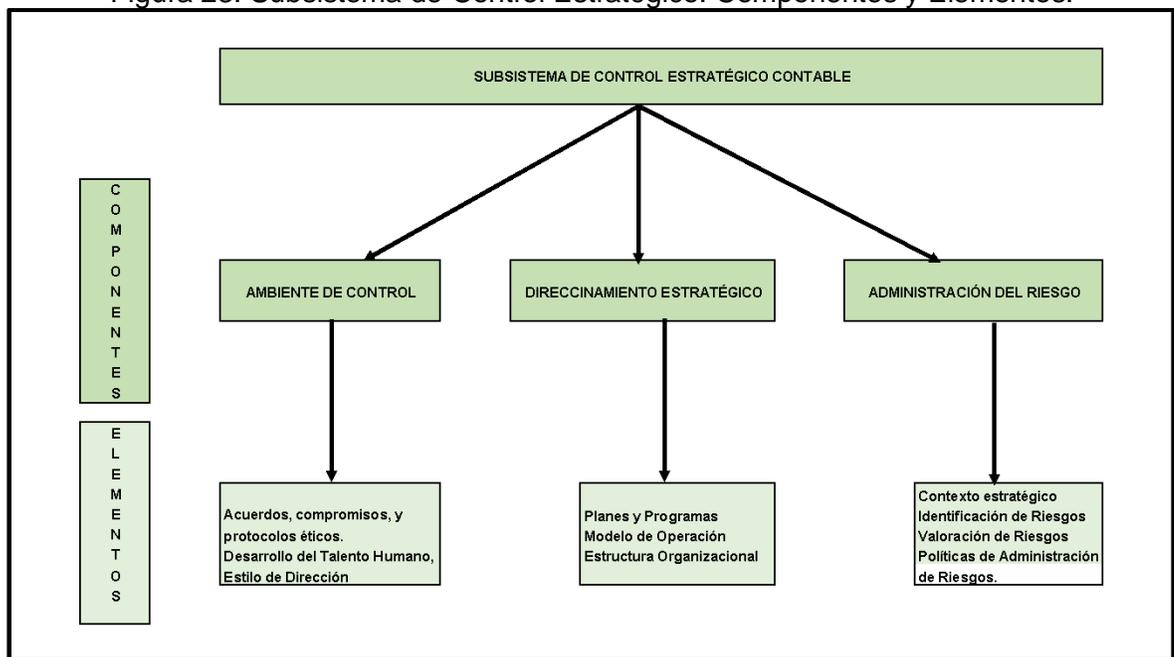
³¹⁹ Manual para la Implementación del Sistema de Control Interno Contable MCICO 2007:1. Contaduría General de la Nación, 2007, p, 29.

³²⁰ *Ibid.*, p, 29.

- ❖ Definir las políticas de orden contable para materializar estrategias de la entidad, en materia de información financiera, económica, social y ambiental.
- ❖ Establecer dentro del modelo de operación de la entidad la estructura y organización del proceso contable, que permita obtener información financiera, económica, social y ambiental en forma eficiente y eficaz.
- ❖ Definir y documentar las políticas de administración del riesgo contable basadas en el contexto, identificación, análisis y valoración del riesgo.

El esquema del Subsistema de Control Estratégico (Figura 23), se distribuye en componentes: ambiente de control, y subcomponentes acuerdos, compromisos, protocolos éticos, desarrollo del talento humano, y el estilo de dirección. El direccionamiento estratégico, y los subcomponentes planes y programas, modelo de operación, y estructura organizacional. La administración del riesgo y los subcomponentes contexto estratégico, identificación de riesgos, valoración de riesgos, y políticas de administración de riesgos.

Figura 23. Subsistema de Control Estratégico: Componentes y Elementos.



Fuente: Manual para la Implementación del Modelo de Control Interno Contable (MCICO 2007:1).

El Subsistema de Control Estratégico, requiere el desarrollo secuencial de sus tres componentes y cada uno de sus elementos: Componente Ambiente de Control, Componente Direccionamiento Estratégico, y Componente Administración de Riesgos.³²¹

³²¹ Manual para la Implementación del Sistema de Control Interno Contable MCICO 2007:1. Contaduría General de la Nación, 2007, p, 29.

El componente Ambiente de Control (Cuadro 35), sobrelleva acuerdos, compromisos y protocolos éticos, la normativa interna que auto regula el desarrollo del talento humano y del estilo de dirección para el proceso contable, se derivan y deben ser coherentes con los establecidos para la entidad.³²²

Cuadro. 35. Pasos para Implementar el Componente Ambiente de Control.

Subsistema de Control Estratégico: Componente Ambiente de Control	Implementación
Acuerdos, compromisos y protocolos éticos.	Realizar un diagnóstico para determinar el grado de interiorización en los empleados que realizan la función contable de acuerdos, compromisos o protocolos éticos establecidos. Establecer la manera cómo los empleados son incorporados a las actividades y tareas del proceso contable y cómo se complementan con aquellos que rigen la profesión contable.
Desarrollo del Talento Humano.	Actualización permanente y formación continuada de los empleados, para Identificar, clasificar y registrar los hechos económicos, financieros, sociales y ambientales, y una captura y clasificación de las operaciones, y aplicación adecuada de los criterios contables para su respectivo registro.
Estilo de Dirección	Considerar la administración del riesgo contable, y hacerles un seguimiento y tratamiento, con el fin de crear una actitud positiva frente al control interno contable.

Fuente: diseño propio.

El componente Direccionamiento Estratégico (Cuadro 36), sostiene planes, programas y políticas de orden contable, el desarrollo de estrategias de la entidad, en materia de información financiera, económica, social y ambiental; establece dentro del modelo de operación de la entidad la estructura y organización del proceso contable.³²³

Cuadro. 36. Pasos para Implementar el Componente Direccionamiento Estratégico.

Subsistema Control Estratégico: Componente Direccionamiento Estratégico	Implementación
Planes y Programas	Tener en cuenta criterios como: variación en las condiciones económicas, tecnológicas, el marco legal que rige la entidad y normatividad contable. Un análisis externo, identificando oportunidades (tendencias

³²² *Ibíd.*, p, 30.

³²³ *Ibíd.*, p, 30.

	<p>económicas, tecnológicas o de regulación) y amenazas (hechos o tendencias que afectan potencialmente el proceso contable, dado que afectan su capacidad de gestión y logro de los objetivos) que pueden potenciar o disminuir la capacidad del área financiera y contable.</p> <p>Un análisis interno, para identificar fortalezas y debilidades que puedan potenciar o disminuir la capacidad del área financiera y contable, establecer las capacidades y recursos disponibles o deseables, y las competencias específicas de los grupos de trabajo. y definir la misión, la visión y los objetivos del proceso contable.</p>
Modelo de Operación	Fijar los puntos críticos o más impactantes sobre el resultado del proceso contable. Elaborar diagramas de flujo que vinculen los diferentes procesos que desarrolla la entidad, identificar gráficamente las debilidades del proceso contable, e implementar controles que se requieran. Representar la información contable en documentos soporte (estados de situación financiera de la entidad y estado de resultados integral), y el análisis, interpretación y comunicación de la información financiera.
Estructura Organizacional	Establecer una configuración de cargos por niveles de autoridad y responsabilidad en la ejecución del proceso contable. Definir procedimientos necesarios para cumplir los objetivos, interacciones y flujos de información y comunicación. Configurar de manera integrada los cargos, las funciones, las relaciones y los niveles de autoridad y responsabilidad que permitan dirigir y ejecutar el proceso contable.

Fuente: diseño propio.

El componente Administración de Riesgos (Cuadro 37), sostiene procedimientos, mecanismos y lineamientos para el proceso contable, un contexto estratégico, con el fin de identificar, examinar, valorar, definir y documentar políticas de administración de riesgo.

Cuadro. 37. Pasos para Implementar el Componente Administración de Riesgos.

Subsistema Control Estratégico: Componente Administración del Riesgo	Implementación
Contexto Estratégico	Lineamientos estratégicos que orienten acciones a seguir frente a riesgos que pueden afectar los objetivos institucionales y

	funcionales. Analizar los factores internos y externos del área contable, identificando oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas derivadas de su interacción. Establecer el lineamiento estratégico que oriente decisiones para la administración de riesgos.
Identificación de Riesgos	Conocer los eventos que representan un grado de amenaza para el cumplimiento de la función del área de contabilidad, y analizar los agentes generadores, las causas y los efectos, que se pueden presentar con su ocurrencia. Evidenciar las situaciones que ponen en riesgo la calidad de la información contable y estén asociadas a cada una de las actividades que se desarrollan durante el proceso. Relacionar por cada actividad del proceso contable, las situaciones más comunes que se han logrado establecer (Cuadro 37A).
Valoración de Riesgos.	Determinar a partir del análisis de riesgos, el nivel o grado de exposición del proceso contable a los impactos del riesgo, y establecer las prioridades para su tratamiento y los parámetros para fijación de políticas. Indagar sobre las actividades del proceso contable con mayor riesgo cuyos impactos pueden afectar significativamente su desempeño y el cumplimiento de sus objetivos (Cuadro 37B).
Políticas de Administración de Riesgos.	Fijar políticas de administración de riesgos, de acuerdo con la identificación, análisis y valoración de riesgos, aplicando la priorización de riesgos y niveles de operación, teniendo en cuenta su obligatoriedad mientras se encuentren vigentes, por lo cual deben ser limitadas en su cantidad para evitar confusiones y garantizar su cumplimiento.

Fuente: diseño propio.

Cuadro 37A. Identificación de Riesgos. Relación de actividades y situaciones del proceso contable más comunes.

Relación de Actividades	Situaciones
Identificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia o falta de idoneidad del documento soporte. 2. Descripción inadecuada del hecho en el documento fuente. 3. Desconocimiento de las normas que rigen la administración pública. 4. Interpretación inadecuada del hecho económico realizado. 5. Hechos realizados que no han sido canalizados por el proceso contable
Clasificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuentas inexistentes para clasificar el hecho realizado.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Utilización de cuentas que tienen el propósito de registrar hechos diferentes al realizado. 3. Falta de claridad de las descripciones y dinámicas de las cuentas.
Registro y ajustes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Imputación en una cuenta o código diferentes. 2. Registro contable no cargado ni acumulado en la contabilidad. 3. Hechos ocurridos sin registro contable. 4. Inadecuadas inter fases de los subsistemas componentes del Sistema Integrado de Información Financiera. 5. Registro contable incompleto. 6. Mal cálculo de los ajustes relacionados con las cuentas evaluativas o no transaccionales. 7. Ajustes realizados a las cuentas sin incluir los registros en la contabilidad.
Elaboración y presentación de estados contables y demás informes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estados contables sin soporte en los libros de contabilidad. 2. Información de los estados contables que no coincide con los libros de contabilidad. 3. Inadecuado funcionamiento del programa utilizado para procesar la información. 4. No generación de estados contables. 5. Generación y presentación inoportuna de los estados contables al representante legal y demás usuarios. 6. Revelación de informes que no corresponden a los registros realizados
Análisis, interpretación y comunicación de la información	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación inoportuna de información a organismos de inspección, vigilancia y control. 2. Presentación incompleta de información contable. 3. Presentación inadecuada o no presentación de notas a los estados contables. 4. No revelación de cuentas a la comunidad. 5. Revelación inconsistente de cuentas según los cuadros algebraicos reconocidos técnicamente. 6. Análisis e interpretación indebida de la información. 7. Diseño inadecuado de indicadores para mostrar la realidad de la entidad. 8. Inadecuada comunicación del mensaje contable. 9. Preparación de información sólo para efectos de cumplir con la presentación a organismos de inspección, vigilancia y control.

Fuente: diseño propio.

La Matriz de Riesgos (Cuadro 37B), se diseña para determinar a partir del análisis de riesgos, el nivel o grado de exposición del proceso contable a los impactos del riesgo, y establecer prioridades para su tratamiento y parámetros para fijación de políticas. Para su esbozo debe indagarse sobre las actividades del proceso contable con mayor riesgo e impactos, que pueden afectar significativamente su desempeño y el cumplimiento de sus objetivos. En esta Matriz, se representa en una Escala la Frecuencia de Riesgo existente: Alta, Media, Baja, el respectivo valor que va de 3 a 1. Se identifica la Gravedad del Riesgo: Leve, con un valor de 5 a 15 puntos; Moderado, con un valor de 10 a 30 puntos; y Catastrófico, con un valor de 20 a 60 puntos.

Cuadro 37B. Valoración de Riesgos. Matriz de Riesgos

Frecuencia	Valor			
Alta	3	15 Zona de riesgo moderado. Prevenir el riesgo	30 Zona de riesgo importante. Prevenir el riesgo. Proteger la entidad. Compartir.	60 Zona de riesgo inaceptable. Evitar el riesgo. Prevenir el riesgo. Proteger la entidad. Compartir
Media	2	10 Zona de riesgo tolerable. Aceptar el riesgo. Prevenir el riesgo.	20 Zona de Riesgo Moderado Prevenir el riesgo. Proteger la entidad. Compartir.	40 Zona de Riesgo Importante. Prevenir el riesgo. Proteger la entidad. Compartir.
Baja	1	5 Zona de riesgo aceptable. Aceptar el riesgo	10 Zona de riesgo tolerable. Proteger la entidad. Compartir.	20 Zona de riesgo moderado. Proteger la entidad. Compartir.
	Gravedad	Leve	Moderado	Catastrófico
	Valor	5	10	20

Fuente: Manual para la Implementación del Modelo de Control Interno Contable (MCICO 2007:1)

El Subsistema de Control Estratégico Contable en el Cabildo Indígena la Concepción, aprobaría un entorno ético, empleados motivados, comprometidos y alineados con los objetivos de la función contable y su contribución al logro de los objetivos, el trabajo en un ambiente propicio de control, y la realización de una gestión exitosa y transparente en cumplimiento de su función.

- **Subsistema Control de Gestión Contable.** Es el segundo subsistema de control interno contable, se construye a partir de los estándares definidos en el subsistema de control estratégico, reconociendo la coordinación de actuaciones al interior del proceso contable, los procedimientos, controles e indicadores que garanticen su ejecución en términos de eficiencia, eficacia y economía.³²⁴

El Subsistema Control de Gestión Contable, implanta sistemas de información y comunicación del proceso contable, con destino a diferentes grupos de interés (comunidades indígenas, Estado, ONG, etc.).³²⁵ El subsistema de control de gestión contable, se diseña con el propósito de que se cumplan los siguientes objetivos en el Cabildo Indígena la Concepción:³²⁶

- ✧ Facilitar el cumplimiento de los objetivos de la operación del área contable al definir las guías de acción que permitan la coordinación de sus actuaciones.
- ✧ Determinar las acciones defectivas, preventivas y correctivas que permitan el desarrollo de las operaciones, funciones y actividades en un marco de eficacia, eficiencia y economía.
- ✧ Velar porque todas las actividades y recursos del área contable estén dirigidas hacia el cumplimiento de su función.
- ✧ Verificar de manera permanente que el registro y la generación de información provea seguridad razonable en relación con la confiabilidad de la información contable y cumpla con los fines de los usuarios de acuerdo con los objetivos de gestión, control, cultura ciudadana, análisis y divulgación.
- ✧ Diseñar los mecanismos de evaluación y verificación, necesarios para la ejecución de actividades y tareas que aseguren el cumplimiento de metas y resultados.

El esquema del Subsistema de Control de Gestión Contable (Figura 24), se distribuye entre los componentes Actividades de Control y subcomponentes políticas de operación, procedimientos, controles, indicadores y manual de

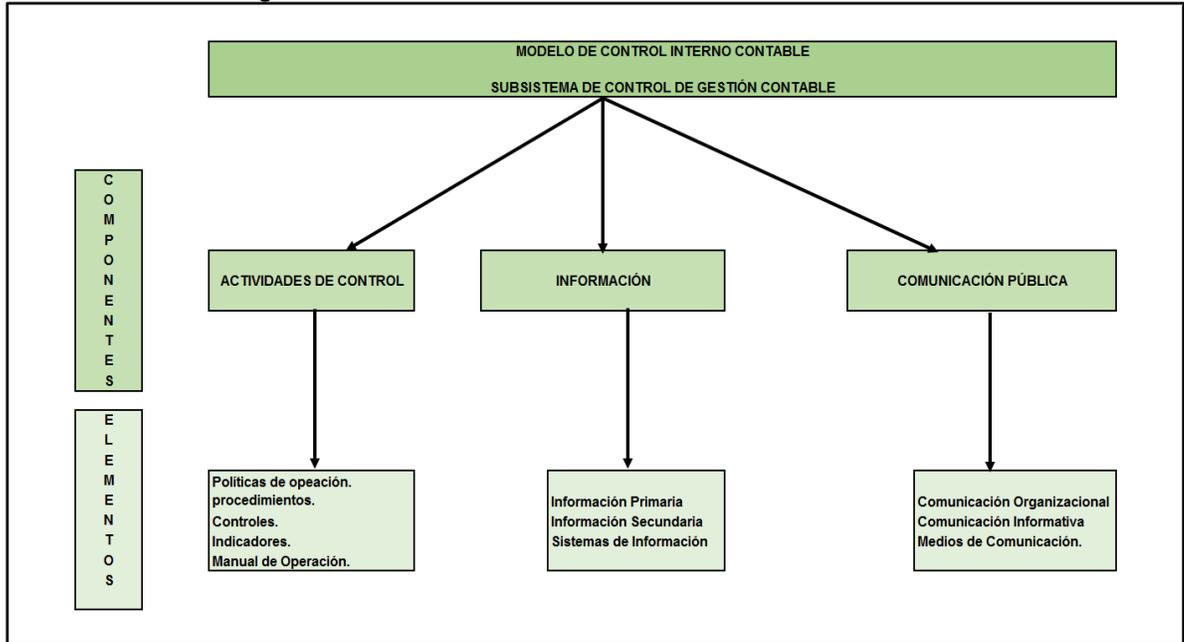
³²⁴ Manual para la Implementación del Sistema de Control Interno Contable MCICO 2007:1. Contaduría General de la Nación, 2007, p, 61.

³²⁵ *Ibid.*, p, 61.

³²⁶ *Ibid.*, p, 61.

operación. El componente Información y subcomponentes información primaria, información secundaria, y sistemas de información. El componente Comunicación Pública y subcomponentes comunicación organizacional, comunicación informativa y medios de comunicación.

Figura 24. Subsistema de Control de Gestión Contable.



Fuente: Manual para la Implementación del Modelo de Control Interno Contable (MCICO 2007:1).

El Subsistema de Control de Gestión Contable, exhorta al desarrollo secuencial de tres componentes y cada uno de sus subcomponentes: el Componente Actividades de Control, el Componente Información, y el Componente Comunicación Pública.³²⁷

El componente Actividades de Control (Cuadro 38), estipula auto regulación y autogestión, debido que es responsable del proceso contable; con base en características propias de su operación, define las políticas, procedimiento y los parámetros de evaluación de su gestión, y la documenta en el manual de operación.³²⁸

Cuadro. 38. Pasos para implementar el Componente Actividades de Control.

Subsistema Control de Gestión Contable:	Implementación
------------------------------------------------	-----------------------

³²⁷ Manual para la Implementación del Sistema de Control Interno Contable MCICO 2007:1. Contaduría General de la Nación, 2007, p, 62.

³²⁸ *Ibid.*, p, 63.

Componentes de las Actividades de Control	
Políticas de Operación	Establecer los marcos de acción necesarios para hacer eficiente la operación del proceso contable. Definir políticas orientadas a la ejecución eficaz y eficiente de las operaciones del proceso contable, analizando el contexto en el que se desarrolla el proceso, incluyendo entes reguladores de la función de la entidad en general y del proceso contable en particular; analizar los objetivos del proceso, analizar las características y requisitos que debe cumplir la información contable como producto del proceso, y analizar los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos.
Procedimientos	Establecer actividades y tareas definidas, mediante métodos eficaces para desarrollarlas, permitiendo observar, comprender y describir las relaciones y flujos de información que se suceden entre las actividades de un proceso y la coordinación de las mismas.
Controles	Diseñar controles para las actividades, tomado como base el proceso, los riesgos inherentes al proceso contable, las políticas de riesgos, las políticas de operación y los procedimientos. La existencia y efectividad de los controles para el proceso contable debe considerar, como mínimo, aspectos específicos en cada una de las actividades del proceso contable (Cuadro 38A).
Indicadores	Constituir mecanismos para evaluar el comportamiento de factores críticos en la ejecución de los planes y actividades del área responsable del proceso contable, determinar y comparar la situación y la tendencia de cambio en sus operaciones, frente a los objetivos estratégicos y de operación establecidos. Para su aplicación, deberán definirse: los índices; las unidades de medida; y los parámetros o metas frente a los cuales debe compararse el desempeño, los riesgos que afectan las operaciones, la gestión de la entidad y el impacto de los resultados, bienes o servicios entregados a los diferentes grupos de interés de la entidad, ya sean estos internos o externos.
Manual de operación	Contar con la consolidación de todos los lineamientos, políticas, normas y disposiciones internas, generadas en el diseño del subsistema de control estratégico y en el componente actividades de control del subsistema de control de gestión. Describir las diferentes formas de desarrollar las actividades contables de la entidad, así como la correspondiente asignación de responsabilidades y compromisos a los funcionarios que las ejecutan directamente. Documentar las prácticas contables que se han implementado en la entidad y que están en procura de lograr una información confiable. Son prácticas contables las relacionadas con las fechas de cierre o corte para la preparación de información definitiva, métodos de depreciación aplicados, vidas útiles aplicables, periodos de amortización, métodos de provisión, porcentajes de provisión, tipos de comprobantes utilizados, fechas de publicación o exhibición de información contable, periodos de actualización de valores, forma de conservar libros y demás soportes contables, libros

	auxiliares considerados como necesarios en la entidad, forma de elaborar las notas a los estados contables, fechas de presentación de información contable, y criterios de identificación y clasificación de las operaciones.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: diseño propio.

Los pasos para las actividades de control (Cuadro 38A), en el Cabildo Indígena la Concepción, guían hacia el diseño de controles en el proceso contable, la identificación, clasificación de riesgos inherentes al proceso contable, las políticas de riesgos, las políticas de operación y los procedimientos.

Cuadro 38A. Control en los aspectos específicos de cada una de las actividades del proceso contable.

Actividades	Controles
Identificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adoptar una política mediante la cual todos los hechos económicos, financieros, sociales y ambientales realizados en cualquier dependencia de la entidad, sean debidamente informados al área de contabilidad a través de los documentos fuente o soporte de las operaciones, para que sean canalizados en el proceso contable, así como la respectiva verificación respecto de su aplicación. 2. Elaborar planes de trabajo, e implementar procedimientos específicos que permitan la eficiencia de los flujos de información desde los procesos proveedores de información hacia el proceso contable, en forma oportuna, así como la comprobación de su existencia e implementación. 3. Implementar procedimientos administrativos que sean efectivos, para establecer la responsabilidad de registrar los recaudos generados, la autorización de los soportes por funcionarios competentes, manejo de cajas menores o fondos rotatorios y sus respectivos arqueos periódicos, así como la respectiva verificación respecto de su aplicación. 4. Adoptar políticas relacionadas con la incorporación de los inmuebles, vehículos automotores y demás bienes, al patrimonio de la entidad, lo que incluye el seguimiento sobre su legalización y valoración actualizada, así como la respectiva verificación respecto de su aplicación. 5. Verificar la incorporación de las obligaciones de la entidad, relacionadas con el pasivo laboral, las cuales incluyen el reconocimiento de las pensiones y cuotas partes pensionales. 6. Implementar un sistema de capacitación que posibilite el conocimiento suficiente a los funcionarios de contabilidad, para una adecuada identificación de los hechos económicos, financieros, sociales y ambientales realizados.
Clasificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer la existencia de conciliaciones de saldos del Disponible e Inversiones, entre las áreas de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, y

	<p>demás áreas de la entidad, examinando simultáneamente los tiempos de respuesta y oportunidad en la entrega de la información.</p> <p>2. Establecer la existencia y efectividad de medidas para la realización periódica de toma física de inventarios, y conciliación de saldos con los registros contables.</p> <p>3. Determinar la existencia y funcionalidad de procedimientos para la elaboración, revisión y depuración oportuna de las conciliaciones bancarias, que implique control sobre la apertura y funcionamiento de cuentas bancarias y/o de ahorros.</p> <p>4. Implementar políticas permanentes relacionadas con procesos de depuración de Rentas, Cuentas por Cobrar, y demás activos, de tal forma que permita establecer los saldos reales y una adecuada clasificación contable.</p> <p>5. Implementar políticas para realizar las conciliaciones asociadas a las Pensiones de Jubilación (cálculos actuariales), cesantías consolidadas y sus intereses, operaciones de Crédito Público y manejo de Deuda, retenciones tributarias y demás pasivos que de acuerdo con la naturaleza de la entidad se consideren significativos, logrando así una adecuada clasificación contable.</p> <p>6. Evaluar, de acuerdo con los requerimientos establecidos por la Contaduría General de la Nación, el proceso adelantado por el área financiera y contable del ente público, para lograr la conciliación de saldos recíprocos con las entidades, que incluya la confirmación de saldos a través de circulares periódicas entre las entidades objeto de conciliación.</p> <p>7. Hacer revisiones periódicas sobre la consistencia de los saldos que revelan las diferentes cuentas, para determinar su adecuada clasificación contable.</p>
Registros y Ajustes	<p>1. Comprobar la existencia de los Libros de Contabilidad, debidamente registrados según lo establece el Plan General de Contabilidad Pública.</p> <p>2. Comprobar la idoneidad, existencia, organización y archivo de los soportes documentales.</p> <p>3. Comprobar la causación oportuna y el correcto registro de todas las operaciones llevadas a cabo por el ente público.</p> <p>4. Implementar un sistema que permita verificar periódicamente la elaboración y cálculo de los ajustes que sean necesarios, para revelar razonablemente la información contable, especialmente los relacionados con depreciaciones, provisiones y amortizaciones, entre otros.</p> <p>5. Verificar que los datos registrados en los libros de contabilidad corresponden con la información contenida en los comprobantes y demás documentos soporte.</p>

<p>Elaboración y presentación de estados contables y demás informes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprobar que la información revelada en los estados contables corresponde con la registrada en los libros de contabilidad reglamentados en el Plan General de Contabilidad Pública. 2. Establecer políticas para que la información contable se suministre oportunamente a la administración de la entidad, a la Contaduría General de la Nación, y a los organismos de inspección, vigilancia y control, así como la respectiva verificación respecto de su aplicación. 3. Establecer procedimientos que garanticen un adecuado flujo de documentos a través de las dependencias de la entidad, de tal manera que permita la generación oportuna de libros de contabilidad e información contable, así como la respectiva verificación respecto de su aplicación. 4. Exponer, en lugar visible, la información contable preparada para que sea fácilmente consultada por los ciudadanos y demás usuarios. 5. Comprobar que la información contable ha sido suministrada a los usuarios en forma completa y de conformidad con las normas que reglamentan dichos requerimientos.
<p>Análisis, interpretación y comunicación de la información</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar que la información contable suministrada a la administración esté acompañada de un adecuado análisis e interpretación, soportada en cálculos de indicadores de gestión y financieros, útiles para mostrar la realidad financiera, económica, social y ambiental de la entidad pública. 2. Construir los indicadores y demás razones financieras pertinentes a efectos de realizar los análisis que correspondan, para informar adecuadamente sobre la situación, resultados y tendencias, así como la respectiva verificación respecto de su implementación. 3. Establecer como política institucional la presentación oportuna de la información contable debidamente analizada, y evaluar su aplicación.

Fuente: diseño propio.

El componente Información (Cuadro 39), vincula la entidad con su entorno y le admite ejecutar las operaciones internas, su adecuado manejo determina la confiabilidad, relevancia y comprensibilidad de los resultados del proceso contable a los grupos de interés externos e internos.³²⁹

La información que resulta del proceso contable se concreta en estados, informes y reportes, y los procedimientos que específicamente reglamenten la preparación de algún tipo de información.³³⁰

³²⁹ Manual para la Implementación del Sistema de Control Interno Contable MCICO 2007:1. Contaduría General de la Nación, 2007, p, 75.

³³⁰ *Ibid.*, p, 75.

El estándar de control que implemente la entidad para el manejo de la información contable, permite procesos efectivos de toma de decisiones y de rendición de cuentas de la gestión a la comunidad en general y a los demás grupos de interés.³³¹

Cuadro. 39. Pasos para implementar el Componente Información.

Subsistema Control de Gestión Contable. Componentes de la Información	Implementación
Información Primaria	Generar políticas y formular especificaciones para la información que ingresa a los procesos que soportan los procedimientos. Respaldar las operaciones realizadas en la entidad con documentos idóneos, para verificar y comprobar la información registrada. Registrarse los hechos económicos, financieros, sociales y ambientales que se encuentren debidamente soportados. Son documentos soporte las relaciones, escritos, contratos, escrituras, matrículas inmobiliarias, facturas de compra, facturas de venta, títulos valores, comprobantes de pago o egresos, comprobantes de caja o ingreso, extractos bancarios y conciliaciones bancarias, entre otros. Hacer un análisis y evaluación de los diferentes tipos de documentos que sirven de soporte a las operaciones llevadas a cabo, así como la forma y la eficiencia de su circulación entre dependencias y entre la entidad y los usuarios externos, para garantizar un eficiente y rápido flujo de documentos. Implementar controles para minimizar el riesgo de inoportunidad en los documentos que se generan en otras entidades, y que son fundamentales para la ejecución del proceso contable.
Información Secundaria	Estructurar los datos contables en informes, reportes y estados contables con el grado de detalle que satisfaga las expectativas de los usuarios de la información contable. Garantizar el registro oportuno, objetivo, consistente, verificable y comprensible de los hechos financieros, económicos, sociales y ambientales, con el fin de que los datos contables con los cuales se construyen los informes cumplan con las condiciones mínimas de la información contable. Generar información que soporte la toma de decisiones. Soportar la rendición de cuentas a la comunidad y diferentes usuarios.
Sistemas de Información	Integrar los diferentes procesos de la organización a través de un sistema de información que permita la coherencia interna, la continuidad y compatibilidad de los flujos de información y la plena utilización de esta última con los objetivos de Gestión Pública, Control Público, y Divulgación y Cultura. Registrar sistemáticamente todas las transacciones que se originan en la entidad y que afectan su situación financiera, económica, social y ambiental. Presentar información contable y soportes ordenados, de tal forma, que faciliten las tareas de control y auditoría a la gestión de la entidad.

³³¹ *Ibíd.*, p, 75.

Fuente: diseño propio.

Mediante el componente Comunicación Pública, cuyos pasos se presentan en el Cuadro 40, la entidad establece canales de comunicación con el entorno y con los usuarios o grupos de interés y utiliza medios de comunicación efectivos para este fin y para la rendición de cuentas a la comunidad.³³²

La comunicación enfatiza hacia la conducta humana, ser coherente con el propósito misional y compatible con las formas adoptadas por la entidad para comunicarse con sus públicos internos o externos, además de alimentarse de los elementos de direccionamiento estratégico y actividades de control, que deben ser comunicadas y arraigadas en la cultura de los servidores de la entidad.³³³

Cuadro. 40. Pasos para implementar el Componente Comunicación.

Subsistema Control de Gestión Contable: Componentes de la Comunicación	Implementación
Comunicación Organizativa	Establecer canales de comunicación con el propósito de que todos los servidores de la entidad, tengan una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas y los proyectos hacia los cuales se enfoca el accionar del proceso contable. Establecer canales de comunicación abiertos para que la administración comunique los mensajes correctos y proporcione medios para legitimar la información que fluye hacia arriba en la organización. Mantener la coordinación entre las distintas unidades y niveles administrativos que faciliten el compromiso y efectividad en la gestión individual y colectiva de la entidad, en procura del logro de los objetivos del proceso contable. Definir las políticas que orienten la relación del proceso contable y del área responsable, con las demás áreas que conforman la organización, facilitando canales de comunicación que permitan el logro de los propósitos de forma transparente, participativa, íntegra y concertada.

³³² Manual para la Implementación del Sistema de Control Interno Contable MCICO 2007:1. Contaduría General de la Nación, 2007, p, 84.

³³³ *Ibíd.*, p, 84.

Comunicación Informativa	Generar imagen, credibilidad y gestión que redunden en beneficio de la entidad y de la comunidad, a través de estrategias comunicativas para articular un proceso conversacional fluido y con intereses comunes. Informar a la comunidad sobre los proyectos a emprender, el uso de los recursos que le fueron confiados, el rendimiento de su gestión y los resultados logrados. Facilitar el ejercicio del control externo a la entidad, mediante el suministro de la información pertinente de manera confiable, relevante y comprensible. Posibilitar el desarrollo de estudios e investigaciones, conforme a los requerimientos de instituciones académicas, grupos de investigación, gremios económicos, investigadores, analistas financieros y económicos, medios de comunicación y organismos multilaterales.
Medios de Comunicación	Garantizar la calidad, la pertinencia y la oportunidad de la comunicación para proveer información a los diferentes grupos de interés. Establecer los medios y colocarlos al servicio de la comunicación interna y externa que contribuyan a consolidar un proyecto organizacional coherente y sólido. Establecer los canales de comunicación adecuados para la transmisión de información interna y externa. Servir como instrumento de construcción de sentidos compartidos y de articulación de la conversación organizacional en la línea de hacer posible el propósito misional de la entidad.

Fuente: diseño propio.

El Subsistema Control de Gestión Contable, en la autoridad tradicional la Concepción, facilita el cumplimiento de objetivos de operación del área responsable del proceso contable, definiría las guías de acción que aprueban la coordinación de sus actuaciones, la determinación de las acciones detectivas, preventivas y correctivas para el desarrollo de las operaciones, funciones y actividades en un marco de eficacia, eficiencia y economía.

La verificación permanente de que el registro y generación de información provea seguridad razonable en relación con la confiabilidad de la información contable y cumpla con los fines de los usuarios de acuerdo con los objetivos de gestión, control, cultura ciudadana, análisis y divulgación, así como el diseño de los mecanismos de evaluación y verificación, necesarios para la ejecución de actividades y tareas que aseguren el cumplimiento de metas y resultados.

- **Subsistema Evaluación del Control.** Es el tercer subsistema que exhorta a diseñar, garantiza los elementos e instrumentos de supervisión constante al

direccionamiento, operación y evaluación administrativa de la entidad.³³⁴ Tiene como objetivo el monitoreo permanente y continuo a los planes, programas, actividades y tareas, genera acciones de mejoramiento en el proceso contable, de tal forma que oriente al cumplimiento de su función y misión.³³⁵

El subsistema evaluación del control, cumple los siguientes objetivos en la autoridad tradicional la Concepción:³³⁶

- ✧ Disponer mecanismos de verificación y evaluación del control interno contable como un componente del sistema de control interno, que brinde apoyo a la toma de decisiones en procura de los objetivos del área responsable del proceso contable.
- ✧ Garantizar correcta evaluación y seguimiento de la gestión del área responsable del proceso contable por parte de niveles de autoridad y responsabilidad y de diferentes instancias de control, permitiendo acciones oportunas de corrección y de mejoramiento.
- ✧ Propiciar el mejoramiento continuo de la entidad frente al proceso contable y de su capacidad para responder efectivamente a los diferentes grupos de interés.

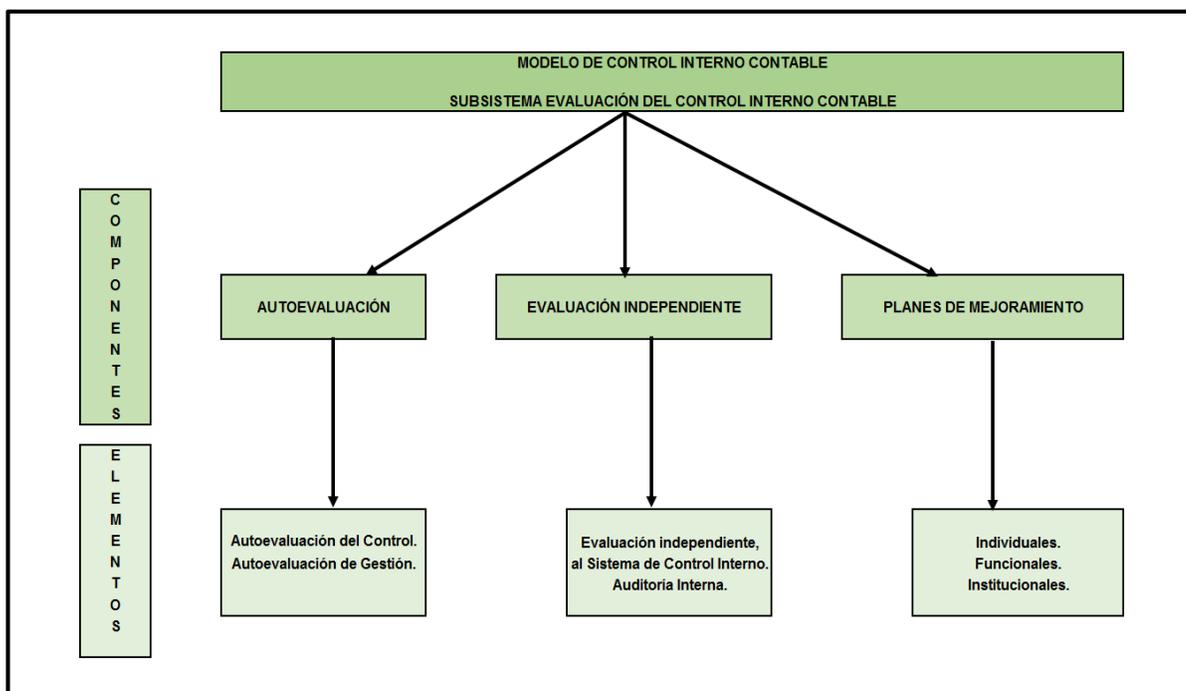
El esquema del Subsistema de Control de Gestión Contable (Figura 25), está estructura en tres componentes: el componente Autoevaluación y subcomponentes autoevaluación del control y de la gestión. El componente Evaluación Independiente y subcomponentes evaluación independiente al sistema de control interno contable y auditoría interna. El componente Planes de Mejoramiento y subcomponentes individuales, funcionales e institucionales.

Figura 25. Subsistema de Evaluación del Control Interno Contable.

³³⁴ Manual para la Implementación del Sistema de Control Interno Contable MCICO 2007:1. Contaduría General de la Nación, 2007, p, 89.

³³⁵ *Ibid.*, p, 89.

³³⁶ *Ibid.*, p, 89.



Fuente: Manual para la Implementación del Modelo de Control Interno Contable (MCICO 2007:1).

El Subsistema de Evaluación del Control, al Cabildo Indígena la Concepción, garantizaría la evaluación y seguimiento del direccionamiento y operación del proceso contable. Este subsistema, lo integran tres componentes: Autoevaluación, Evaluación Independiente, Planes de Mejoramiento.³³⁷

El componente Autoevaluación, que se presenta en el Cuadro 41, tiene el propósito de llevar a cabo la evaluación de gestión de orden administrativo a realizar por el área responsable del proceso contable, sobre la efectividad de sus controles formales y la existencia de controles informales. Este componente de control permite evaluar los resultados de la gestión del área, y la contribución de los controles al cumplimiento de las metas.³³⁸

Cuadro. 41. Pasos para implementar el Componente Autoevaluación.

Subsistema Evaluación del Control Interno Contable: Componente Autoevaluación	Implementación

³³⁷ Manual para la Implementación del Sistema de Control Interno Contable MCICO 2007:1. Contaduría General de la Nación, 2007, p. 90.

³³⁸ *Ibid.*, p. 91.

Autoevaluación del Control	Constatar la existencia de mecanismos de verificación y evaluación para auto diagnosticar la efectividad de los controles en el proceso contable y su área responsable. Evaluar la efectividad de los controles establecidos en el proceso contable y la existencia de controles informales. Identificar alternativas de mejoramiento a los controles establecidos en el proceso contable y su área responsable, al igual que las áreas interrelacionadas con el proceso. Definir las acciones de mejoramiento para el proceso contable y su área responsable, al igual que las áreas interrelacionadas con el proceso. Establecer el compromiso de la dirección de la organización y del proceso y su área responsable con la autoevaluación.
Autoevaluación de Gestión	Evaluar el nivel de efectividad en la ejecución de las actividades y tareas requeridas para el desarrollo del proceso contable y su área responsable. Establecer el cumplimiento efectivo de los objetivos y las metas definidas en los planes estratégicos y operativos, así mismo, el cumplimiento de la misión del proceso contable y su área responsable. Evaluar la ejecución de las actividades y las tareas requeridas para el desarrollo del proceso contable

Fuente: diseño propio.

El componente Evaluación Independiente, cuyos elementos se presentan en el Cuadro 42, garantizaría una evaluación independiente de las demás áreas y sus directivos, de tal forma que bajo un concepto integral y corporativo del control y de la gestión del Cabildo Indígena la Concepción, recomiende y asesore a la alta dirección sobre los correctivos a realizar para garantizar el cumplimiento de su función, misión y objetivos.³³⁹

Cuadro. 42. Pasos para implementar el Componente Evaluación Independiente.

Subsistema Evaluación del Control Interno Contable: Componente Evaluación Independiente	Implementación
Evaluación Independiente al Sistema de Control Interno Contable	Conocer el estado de desarrollo del control interno contable en la entidad. Evaluar la capacidad del control interno contable para garantizar el cumplimiento de los objetivos y características de la información contable, al igual que el registro de los hechos financieros económicos, sociales y ambientales cumpla con las normas técnicas, procedimentales y de clasificación, que se ajusten a la operación del ente público, así como a los planes y programas del área responsable del proceso contable. Detectar las

³³⁹ *Ibíd.*, p, 91.

	principales fortalezas y debilidades del control interno contable y su impacto en el sistema de control interno y en el desarrollo de la función de la entidad. Conocer los resultados de la autoevaluación de control y gestión del área responsable del proceso contable y del proceso en sí mismo. Informar a los directivos el nivel de efectividad del control interno contable. Recomendar a la Dirección de la entidad las acciones de mejoramiento que deberá emprender para hacer más eficiente el Control Interno Contable.
Auditoría Interna	Aportar elementos de juicio a la dirección de la entidad pública para apoyar la toma de decisiones tendientes a mejorar la gestión, corregir desviaciones y mantener su orientación al cumplimiento de su propósito institucional y el de las diferentes áreas que conforman la organización, en especial al interior del proceso contable.

Fuente: diseño propio.

El componente Planes de Mejoramiento, cuya síntesis se exponen en el Cuadro 43, en el Cabildo Indígena la Concepción, posibilitaría las acciones de mejoramiento que debe poner en marcha la entidad, generada en los procesos de autoevaluación, evaluación independiente y de control fiscal, serán las que formalmente la orienten al cumplimiento de sus objetivos, funciones y misión institucional.³⁴⁰

Cuadro. 43. Pasos para implementar el Componente Planes de Mejoramiento.

Subsistema Evaluación del Control Interno Contable: Componente Planes de Mejoramiento	Implementación
Plan de Mejoramiento Institucional.	Mantener a la entidad alineada hacia el cumplimiento de sus objetivos, permitiéndole mejorar las actuaciones que en el ámbito corporativo afectan o impiden su desempeño, y el del proceso contable. Mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y economía del proceso contable y de su área responsable.
Plan de Funcionamiento Funcional.	Definir las acciones de mejoramiento que han de llevarse a cabo en el Proceso Contable y en su Área responsable, a fin de que los estados, informes y reportes cumplan con las características de confiabilidad, relevancia y comprensibilidad y, por supuesto, cumplan los objetivos para los cuales fueron creados

³⁴⁰ Manual para la Implementación del Sistema de Control Interno Contable MCICO 2007:1. Contaduría General de la Nación, 2007, p, 90.

Plan de Mejoramiento Individual.	Establecer para cada servidor de la entidad las acciones necesarias para el mejoramiento del desempeño de los procesos, actividades y tareas de su cargo. Mantener la integridad de la función administrativa de la entidad orientada hacia el servicio público.
----------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: diseño propio.

El Subsistema de Evaluación del Control, en el Cabildo Indígena la Concepción, evaluaría la gestión de orden administrativo y resultados de dicha gestión en el proceso contable y el cumplimiento de las metas, así como los correctivos a realizar, le garantizaría el cumplimiento de su función, misión y objetivos, y acciones de mejoramiento puestas en marcha, le orientaría al cumplimiento de sus objetivos, funciones y misión institucional.

4.3.2.3 Fase 3, de Estructura del Informe de Control Interno Contable. El Informe de Control Interno Contable, es el resultado de la evaluación del control interno contable. La evaluación del control interno contable en el Cabildo Indígena la Concepción, se haría mediante la aplicación de un Formulario (Tabla 2), que contiene una evaluación cuantitativa con interpretaciones cualitativas para cada subsistema y componente de control contable. Las interpretaciones cualitativas están representadas en una Escala: Insuficiencia Crítica, Insuficiente, Adecuado y Satisfactorio.³⁴¹

Orientaciones para Diligenciamiento del Formulario Diagnóstico, Evaluación y Seguimiento al Control Interno Contable. Con el formulario para el diagnóstico, evaluación y seguimiento al control interno contable, se obtiene la calificación de los subsistemas y componentes del sistema de control interno contable, determinando el grado de implementación de este sistema y la efectividad de los controles existentes para evitar o mitigar los riesgos de índole contable.³⁴²

En la estructura del formulario cada elemento de control se evalúa, mediante la formulación de preguntas que deben ser debidamente calificadas. Al asignar la calificación a las preguntas, automáticamente queda calificado el elemento correspondiente. Al obtener la calificación de los elementos automáticamente se genera la calificación para cada componente. Al generarse la calificación para los componentes automáticamente se obtiene la calificación para cada subsistema, y por tanto, para el sistema de control interno contable. Para una mejor comprensión de los resultados de la evaluación realizada, en la estructura del formulario se asigna una calificación para cada pregunta formulada.³⁴³

³⁴¹ Manual para la Implementación del Sistema de Control Interno Contable MCICO 2007:1. Contaduría General de la Nación, 2007, p, 102-103.

³⁴² *Ibíd.*, p, 110.

³⁴³ *Ibíd.*, p, 111.

Para efectos de asignar la calificación a cada elemento de control debe llevarse a cabo la aplicación de talleres, encuestas, entrevistas o con base en información documental, que debe diseñarse de acuerdo con la naturaleza y características de cada entidad.³⁴⁴

Para la evaluación de los diferentes elementos de control interno contable, se utiliza el siguiente método, independientemente del componente al cual pertenezcan los elementos, así:

- Definir cuál o cuáles instrumentos se utilizarán para recolectar la información necesaria para el diagnóstico, entre los cuales pueden estar:
 - C: Consulta mediante entrevista.
 - D: Información documental.
 - E: Encuesta.
 - T: Taller

La encuesta se distribuye entre los empleados de la entidad que se considera necesario indagar o a una muestra representativa, que permita recoger opiniones de los funcionarios en forma confidencial.

La consulta, mediante entrevista a los empleados o grupos de ellos, permite obtener o complementar las evidencias que fundamenten cada respuesta, y deben llevarse a cabo los siguientes requisitos:

- Complementar la encuesta o entrevista con información documental que apruebe obtener evidencia física del cumplimiento del criterio de evaluación. Esta debe ser documentación de carácter oficial de la entidad para que tenga validez.
- Aplicar los instrumentos o utilizar la fuente de información que se considere pertinente, con el fin de reunir suficientes evidencias (documentales o verbales) de acuerdo con el criterio definido.
- Asignar conforme a la información y la evidencia documental obtenida, un valor entre 1 y 5, en la columna calificación de la hoja formulada a cada pregunta, para calificar el grado de cumplimiento de cada criterio. La escala de calificación se interpreta de la siguiente forma:
 - No se cumple.
 - Se cumple insatisfactoriamente.
 - Se cumple aceptablemente.
 - Se cumple en alto grado.

³⁴⁴ *Ibíd.*, p, 111.

- Se cumple plenamente.
- Tener presente que todas las preguntas evaluadas deben soportarse con al menos una fuente o instrumento de información.
- A medida se responde y califica cada pregunta, el aplicativo automáticamente irá generando los resultados del elemento, componente, subsistema y sistema, que podrá observar en la hora de resultados.
- El esquema que utiliza el aplicativo para obtener las calificaciones finales de cada elemento de control, se obtienen dividiendo el valor de la sumatoria de las calificaciones de cada elemento por el número de preguntas que fueron respondidas. Por tanto, se recomienda contestar todas las preguntas a fin de evitar desviaciones en la calificación final.
- La interpretación de los valores obtenidos por cada elemento, componente, subsistema y sistema corresponden al rango donde se encuentre el valor, así:
 - Rango 1.0: Insuficiencia Crítica.
 - Rango 2.0 – 2.9: Insuficiente.
 - Rango 3.0 – 3.9: Adecuado.
 - Rango 4.0 – 5.0: Satisfactorio.
- Con base en los resultados obtenidos se determina el nivel en el que se encuentra la entidad frente al modelo de control interno contable, el cual es base para la elaboración y diligenciamiento del formulario resumen del diagnóstico, evaluación y seguimiento del sistema de control interno contable.

La estructura del Formulario para la elaboración del diagnóstico, evaluación y seguimiento a la implementación del Sistema de Control Interno Contable, lo integra el Subsistema de Control Estratégico, el Subsistema de Control de Gestión, el Subsistema de Evaluación y Control, y los Planes de Mejoramiento (Tabla 2).

Tabla 2. Formulario para la elaboración del diagnóstico, evaluación y seguimiento a la implementación del modelo de control interno contable

No.	SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE	Calificación
	1. SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO	
	1.1 AMBIENTE DE CONTROL	
	1.1.1 Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos.	

1	¿Existen en la entidad contable pública un documento o código de ética que contenga los acuerdos, compromisos o protocolos éticos que involucre al área contable?	1
2	¿Se difunden los acuerdos, compromisos o protocolos éticos a todos los servidores públicos de la entidad?	2
3	¿Se han puesto en marcha políticas y estrategias de gestión para aplicar el documento o código de ética en el área responsable del proceso contable?	1
1.1.2 Desarrollo del Talento Humano		
4	¿Existen programas de inducción para los funcionarios que ingresan por primera vez al área contable?	1
5	¿Existen programas de capacitación y actualización para las personas vinculadas al área contable?	2
6	¿Es política de la entidad que los dinamizadores vinculados con el área contable reciban permanentemente capacitación?	3
7	¿Se reportan a la oficina competente las necesidades de capacitación para el área contable y financiera?	4
8	¿Las personas vinculadas al área contable asisten a las capacitaciones que desarrollan otras entidades?	5
9	¿Existen políticas mediante las cuales se establezca criterios adecuados de selección del personal del área contable?	1
10	¿Los funcionarios del área contable son de carrera administrativa?	2
11	¿Existe (para cualquier forma de contratación), estabilidad laboral para los funcionarios vinculados al área contable?	3
12	¿Existe una política específica relacionada con los estímulos a las personas, vinculadas con el área contable?	4
13	¿Se cumple con la política relacionada con los estímulos al personal vinculado con el área contable?	5
14	¿Existe una política específica relacionada con las sanciones a las personas, vinculadas con el área contable?	1
15	¿Se cumple con la política relacionada con las sanciones al personal vinculado con el área contable?	4
16	¿Las personas vinculadas al área contable cumplen con los criterios a que se refieren las políticas de selección de funcionarios y contratistas?	2
1.1.3 Estilo de Dirección		

17	¿Se observa del Representante Legal de la entidad una adecuada disposición para garantizar la sostenibilidad del sistema de contabilidad?	1
18	¿Se identifican claramente los niveles de autoridad y responsabilidad para los funcionarios del área contable y financiera, especialmente para la toma de decisiones relacionadas con el procesamiento de la información?	2
19	¿Se observa del Contador de la entidad una adecuada disposición para garantizar la sostenibilidad del sistema de contabilidad?	3
20	¿Se encuentran adecuadamente segregadas las funciones de ejecución y control en el proceso contable de la entidad?	4
21	¿Se realizan reuniones periódicas de evaluación de actividades del proceso contable?	5
22	¿Las funciones relacionadas con el área contable son distribuidas equitativamente entre los servidores que la conforman?	1
1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.		
1.2.1 Planes y Programas		
23	¿El área contable tiene debidamente establecida su respectiva misión?	1
24	¿La misión que se tiene establecida es adecuada y coherente con la misión de la entidad?	3
25	¿El área contable tiene debidamente establecida su respectiva visión?	2
26	La visión que se tiene establecida es adecuada y coherente con la visión de la entidad?	3
27	¿El área contable tiene debidamente definidos sus objetivos?	3
28	¿Existen sistemas de seguimiento de Planes, Programas y Proyectos asociados con el proceso contable de la entidad?	4
29	¿Existe coherencia entre la misión y los objetivos que persigue el área contable y los formulados para la entidad?	5
30	¿Existe dentro de la estructura del área contable la cantidad de personas suficientes para adelantar las funciones de contaduría que le corresponden a la entidad?	2
31	¿Se cumplen los planes de actividades que se elaboran para la generación de la información contable?	2

32	¿Se cumplen los planes de actividades en los términos inicialmente establecidos?	3
33	¿El espacio físico asignado para el área contable es adecuado, según el área física total de la entidad?	4
34	¿Son suficientes los recursos financieros asignados presupuestalmente para que funcione adecuadamente el área contable?	2
1.2.2 Modelo de Operación por Procesos.		
35	¿En el área contable se identifica y evidencia la ejecución de las actividades interdependientes que lo conforman?	1
36	¿Se evidencian por medio de flujogramas la forma como circula la información a través de los subprocesos del proceso contable y, en general, a través de los demás procesos de la entidad?	2
37	¿Los procedimientos se encuentran debidamente documentados?	3
38	Cada uno de los diferentes subprocesos que conforman el proceso contable se encuentran debidamente caracterizados?	4
39	¿Se tienen debidamente identificados los productos del proceso contable que deba suministrarse a las demás áreas de la entidad?	5
40	¿Se tienen debidamente identificados los productos de los demás procesos que se constituyan en insumos del proceso contable?	1
41	¿Se tienen claramente identificadas actividades de identificación, clasificación, registros y ajustes; generación de información, análisis, interpretación y comunicación de la información contable, que hacen parte del proceso contable?	2
42	¿Las actividades del proceso contable están claramente asignadas a los funcionarios vinculados al área contable?	3
1.2.3 Estructura Organizacional		
43	¿Existe dentro de la estructura organizacional una dependencia que cumpla las funciones relacionadas con la contabilidad?	1
44	¿Existe formal y materialmente una estructura para el área contable y financiera?	2
45	¿La estructura del área contable que se ha establecido es funcional?	3
46	¿En la estructura se reflejan los subprocesos básicos del proceso contable?	4

47	¿La estructura del área contable y financiera es pertinente en relación con la responsabilidad y estructura del ente público?	5
48	¿Se han establecido claramente niveles de autoridad y responsabilidad para la ejecución de las diferentes actividades del proceso contable?	2
1.3 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS		
1.3.1 Contexto Estratégico		
49	¿Existe formalizada e institucionalizada por parte de la alta gerencia una política adecuada de administración de riesgos donde se incorpore los riesgos de índole contable?	1
50	¿Se han desarrollado programas de sensibilización interna relacionados con la política de administración de riesgos?	2
51	¿Se tienen claramente establecidas las fortalezas y debilidades, tales como: flujo de información entre las áreas de la entidad, compromiso de la alta dirección y de los responsables de cada área, calidad y oportunidad en el flujo de información entre las áreas?	3
52	¿Se tienen claramente establecidas las oportunidades y amenazas que afronta el área contable por factores internos, tales como: compromiso del Contador responsable de área y de los funcionarios adscritos al área, grado de formación y conocimientos técnicos del contador responsable de la información y de los demás funcionarios?	4
53	¿Se tiene identificados los clientes o usuarios de la información contable, y ello, está debidamente documentado?	5
1.3.2 Identificación de Riesgos		
54	¿Se ha elaborado para el proceso contable un mapa de riesgos donde se identifiquen, analicen y valoren los riesgos de índole contable?	1
55	¿Se han identificado los riesgos inherentes al proceso contable relacionados con la etapa de identificación?	2
56	¿Se han identificado los riesgos inherentes al proceso contable relacionados con la etapa de clasificación?	3
57	¿Se han identificado los riesgos inherentes al proceso contable relacionados con la etapa de registro y ajustes?	4
58	¿Se han identificado los riesgos inherentes al proceso contable relacionados con la etapa de generación de informes contables?	5

59	¿Se han identificado los riesgos inherentes al proceso contable relacionados con la etapa de análisis, interpretación y comunicación de la información?	1
1.1.3 Análisis del Riesgo		
60	¿Se han analizado los riesgos inherentes al proceso contable relacionados con la etapa de identificación?	1
61	¿Se han analizado los riesgos inherentes al proceso contable relacionados con la etapa de clasificación?	2
62	¿Se han analizado los riesgos inherentes al proceso contable relacionados con la etapa de registro y ajustes?	3
63	¿Se han analizado los riesgos inherentes al proceso contable relacionados con la etapa de generación de informes contables?	4
64	¿Se han analizado los riesgos inherentes al proceso contable relacionados con la etapa de análisis, interpretación y comunicación de la información?	5
1.3.4 Valoración del Riesgo		
65	¿Se han priorizado y ponderado los riesgos inherentes al proceso contable relacionados con la etapa de identificación?	
66	¿Se han priorizado y ponderado los riesgos inherentes al proceso contable relacionados con la etapa de clasificación?	
67	¿Se han priorizado y ponderado los riesgos inherentes al proceso contable relacionados con la etapa de registro y ajustes?	
68	¿Se han priorizado y ponderado los riesgos inherentes al proceso contable relacionados con la etapa de generación de informes contables?	
69	¿Se han priorizado y ponderado los riesgos inherentes al proceso contable relacionados con la etapa de análisis, interpretación y comunicación de la información?	
1.3.5 Políticas de Administración de Riesgo.		
70	¿Se han establecido y formalizado las políticas necesarias para administrar los riesgos estratégicos inherentes al proceso contable?	1
71	¿Se cumplen las políticas de administración de riesgos estratégicos inherentes al proceso contable?	2
2. SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN		
2.1 ACTIVIDADES DE CONTROL		
2.2.1 Políticas de Operación		

72	¿Se encuentran claramente definidas mediante acto administrativo las políticas que orientan el reconocimiento y revelación contable de las operaciones desarrolladas por la entidad contable pública, entre ellas el reconocimiento de los procesos de depreciación, provisión, amortización, depuración de saldos, activos de menor cuantía, fechas para generar y presentar información, entre otros?	1
73	¿Las políticas definidas por la entidad están de acuerdo con lo dispuesto en el Régimen de Contabilidad Pública?	2
74	Se han desarrollado procesos de capacitación y sensibilización sobre las políticas de operación contable que han sido adoptadas por la entidad?	3
75	¿Las decisiones relacionadas con el reconocimiento y revelación de las operaciones de la entidad se toman con base en las políticas de operación que han sido adoptadas?	4
2.1.2 Procedimientos		
76	¿Se describe claramente la forma como se ejecutan las diferentes actividades que hacen parte del proceso contable?	1
77	¿Los procedimientos contables internos de la entidad se han adoptado mediante un acto administrativo?	2
78	¿Los procedimientos contables internos relacionados concretamente con la identificación; clasificación; registro y ajustes; elaboración de estados, informes y reportes, están de conformidad con lo dispuesto en el Régimen de Contabilidad Pública?	3
79	¿Se han desarrollado procesos de capacitación y sensibilización sobre los procedimientos contables de la entidad?	4
2.1.3 Controles		
80	¿Se han establecido los controles necesarios para atenuar los riesgos inherentes al proceso contable relacionados con la etapa de identificación?	1
81	¿Se han establecido los controles necesarios para atenuar los riesgos inherentes al proceso contable relacionados con la etapa de clasificación?	2
82	Se han establecido los controles necesarios para atenuar los riesgos inherentes al proceso contable relacionados con la etapa de ajustes y registro?	3
83	¿Se han establecido los controles necesarios para atenuar los riesgos inherentes al proceso contable relacionados con la etapa de generación de informes contables?	4

84	¿Se han establecido los controles necesarios para atenuar los riesgos inherentes al proceso contable relacionados con la etapa de análisis, interpretación y comunicación de la información?	5
2.1.4 Indicadores		
85	¿Se han definido en un documento, de acuerdo con las particularidades de la entidad, las variables que conforman los indicadores necesarios para administrar y direccionar el proceso contable?	1
86	¿Se han establecido claramente en un documento las unidades de medida con las cuales se evaluará la gestión del proceso contable?	2
87	¿Las variables y las unidades de medida que se han definido se han construido para evaluar la ejecución de las actividades de identificación, clasificación, registros y ajustes, generación de información, y análisis, interpretación y comunicación?	3
88	¿Las variables y las unidades de medida que se han definido se focalizan en los factores críticos del proceso contable?	4
89	¿Se han definido mecanismos que permitan medir el impacto de la gestión del proceso contable en los usuarios de la información con fines de gestión, control, y divulgación y cultura?	5
90	¿El diseño de los indicadores ha atendido los criterios y directrices establecidos por la alta gerencia de la entidad?	1
91	¿Se calculan y analizan los indicadores para administrar y direccionar el proceso contable?	5
2.1.5 Manual de Operación		
92	La entidad ha consolidado en un documento todas los lineamientos, políticas, normas y disposiciones internas, generados en el diseño del Subsistema de Control Estratégico y en el componente de Actividades de Control del Subsistema de Control de Gestión?	1
93	¿Existe manual de políticas contables	2
94	¿Existe manual de funciones para el área contable?	3
95	La autoridad y responsabilidad de las personas están definidas en el manual de funciones?	4
96	¿Existe manual de procedimientos contables?	5
97	¿Los manuales existentes se han adoptado mediante actos administrativos?	1

98	¿Los manuales de políticas y funciones han sido socializados entre los funcionarios vinculados directamente con la ejecución de las actividades del proceso contable y demás personal involucrado con el procesamiento de la información contable?	1
99	¿Lo señalado en los manuales de políticas y funciones efectivamente corresponde con las acciones ejecutadas en el procesamiento de la información?	2
100	¿Existe una política de revisión y actualización de los manuales según los cambios que se produzcan en la regulación contable o necesidades de información?	5
2.2 INFORMACIÓN		
2.2.1 Información Primaria		
101	¿El área contable cuenta con un manual o guía donde se identifiquen claramente los documentos fuente de las transacciones, hechos y operaciones realizados por la entidad que son susceptibles de reconocimiento contable?	1
102	¿Se cuenta con un gráfico, recuadro, o cualquier otra forma de representación, donde se observe la forma como circula la información o documentos a través de los diferentes procesos de la entidad y hacia fuera de ella, así como los hechos que estos soportan, en especial de aquellos que soportan las transacciones, hechos y operaciones susceptibles de reconocer contablemente?	2
103	¿De acuerdo con lo anterior, la entidad ha implementado un mecanismo de verificación que permita asegurar que todas las operaciones realizadas han sido incorporadas al proceso contable?	3
104	¿El área contable ha establecido en el manual de políticas, lineamientos y prácticas contables las características y oportunidad de los documentos fuente para efectos de una adecuada identificación y clasificación de las transacciones, hechos y operaciones realizadas por la entidad?	4
105	¿El área contable ha establecido en el manual de políticas, lineamientos y prácticas contables los criterios necesarios que permitan archivar adecuadamente los documentos fuente para efectos de dar cumplimiento al tiempo mínimo de conservación señalado por la norma contable?	5
2.1.2 Información Secundaria		
106	¿La entidad genera los libros de contabilidad principales (Diario y Mayor) y auxiliares que soportan la construcción de los estados, informes y reportes resultado del proceso contable?	1

107	¿Los libros de contabilidad diario, mayor y auxiliares generados tienen las características señaladas en el Plan General de Contabilidad Pública?	2
108	¿Los libros de contabilidad diario, mayor y auxiliares generados están debidamente oficializados mediante el acta de apertura o el registro en cámara de comercio?	3
109	¿Los valores que aparecen registrados en los libros de contabilidad son iguales a los revelados en los estados, informes y reportes contables?	5
110	¿La entidad tiene una política definida para la generación y presentación de estados, informes y reportes contables a sus diferentes usuarios, y está de conformidad con los plazos y requisitos señalados por la Contaduría General de la Nación?	1
111	¿La entidad pública suministra oportunamente los reportes contables a la Contaduría General de la Nación en 112los plazos y con los requisitos 3establecidos por este organismo r4regulador?	2
112	¿Se cuenta con una política para la generación de información contable mensual y esta se suministra a la administración de la entidad para lo de su competencia?	3
113	¿La entidad ha implementado mecanismos que permitan determinar el grado de satisfacción de la información contable a sus diferentes usuarios?	4
114	¿Se elaboran permanentemente planes de actividades relacionados con la generación de información tales como: conciliación de información, cierre contable ajustes, presentación de reportes y demás informes?	5
2.1.3 Sistemas de Información		
115	¿La entidad cuenta con un aplicativo que permite el procesamiento integrado de la información contable con la información resultado de los demás procesos, evitando así el reprocesamiento de datos?	1
116	¿El aplicativo con que cuenta la entidad para el procesamiento de la información contable funciona adecuadamente?	2
117	¿Existen políticas mediante las cuales se implementen mecanismos de protección y salvaguarda de la información contable?	3
118	¿La plataforma tecnológica en la que funciona el proceso contable se debe a una política institucional de la entidad?	5

119	¿Existen equipos de cómputo y comunicación con la capacidad suficiente para procesar la información contable en forma confiable y oportuna?	3
120	¿Considera pertinente y conveniente los medios tecnológicos que utiliza el ente público para procesar la información contable?	5
121	¿La entidad cuenta con las aplicaciones necesarias que permitan el adecuado procesamiento de los datos contables?	4
122	¿Las aplicaciones que posee la entidad integran los diferentes procesos, de tal manera que se evite el reproceso de información?	2
123	¿Existe permanente apoyo del área de sistemas para el procesamiento automático de datos contables?	1
124	¿Existe el suficiente soporte técnico por parte de las firmas con las cuales se han contratado la adquisición de aplicaciones contables?	5
125	¿El contador de la entidad hace los requerimientos a la unidad de informática o al proveedor del software para lograr un procesamiento de datos e informes adecuados?	4
126	¿Existen planes de adquisición de equipos de cómputo para el manejo de la información?	3
127	¿El personal encargado del área de sistemas o proveedor del software satisface los requerimientos técnicos u operativos que hace la dependencia de contabilidad?	5
128	¿El software con que cuenta la entidad para procesar la información contable es adecuado?	4
2.3 COMUNICACIÓN PÚBLICA		
2.3.1 Comunicación Organizacional		
129	¿Existe en la entidad canales de comunicación efectivos para que los responsables directos del proceso contable socialicen los objetivos, estrategias, planes y proyectos relacionados con la producción de información contable?	2
130	¿Existe en la entidad canales de comunicación efectivos para que la administración comunique la información contable a los usuarios internos?	3
131	¿Existe en la entidad una política de coordinación permanente entre el área contable y las demás áreas o procesos organizacionales?	4
2.3.2 Comunicación Informativa		

132	¿Existe una política relacionada con el suministro oportuno y permanente de los estados, informes y reportes que resultan del proceso contable a sus diferentes usuarios?	4
133	¿Se han establecido políticas relacionadas con la forma de analizar, interpretar y comunicar la información que resulta del proceso contable?	1
134	¿Se efectúan análisis de tendencias de las cuentas que revelan la situación y la actividad de la entidad?	2
135	¿Se efectúan análisis de la situación y la actividad de la entidad a partir de indicadores previamente definidos 4 mediante política contable de la entidad?	3
136	¿La información contable generada mensualmente es publicada en un lugar visible y público de la entidad, sea este en forma virtual y/o físico?	4
2.3.3 Medios de Comunicación		
137	La entidad cuenta con los mecanismos, medios técnicos o tecnológicos necesarios que permiten comunicar la información contable en forma oportuna a sus diferentes usuarios?	1
138	Los medios de comunicación con que cuenta la entidad son debidamente utilizados a efectos de transmitir adecuada y oportunamente la información contable?	2
139	La entidad ha establecido una política mediante la cual se defina el tipo de información contable que debe ser suministrada según el tipo de usuario?	3
3. SUBSISTEMA EVALUACIÓN DE CONTROL		
3.1 AUTOEVALUACIÓN		
3.1.1 Autoevaluación del Control		
140	¿Los funcionarios que desarrollan las actividades del proceso contable cuentan con sus propios mecanismos de verificación?	1
141	¿Las políticas definidas por la entidad para reconocer y revelar la información contable se ajustan a las normas de contabilidad pública señaladas por la Contaduría General de la Nación?	2
142	¿El contador de la entidad ha implementado mecanismos que le permita auto verificar la adhesión de los criterios contables aplicados a las políticas debidamente implementadas?	3
143	¿La entidad verifica que las cifras de los estados, informes y reportes contables corresponden con las cifras que aparecen en los libros de contabilidad?	4

144	¿La entidad verifica que las cifras de los estados, informes y reportes contables se encuentran debidamente conciliadas con las cifras que arrojan otros procesos de la entidad, tales como inventarios; propiedades, planta y equipos; presupuesto, entre otros?	5
145	¿Se efectúan pruebas a cuentas seleccionadas en forma aleatoria o determinística a efectos de asegurarse de su respectiva razonabilidad?	1
146	¿Se deja constancia de las evaluaciones y verificaciones realizadas, así como de las medidas que se toman para efectos de mejorar el sistema de contabilidad?	2
147	¿El contador de la entidad, así como sus funcionarios, tiene por costumbre hacer evaluaciones periódicas respecto del funcionamiento del sistema contable?	3
3.1.2 Autoevaluación a la Gestión		
148	¿Se evalúa permanentemente mediante un instrumento el cumplimiento de políticas y metas establecidas para el reconocimiento y revelación de la información contable de la entidad?	1
149	¿Las desviaciones observadas se incorporan en los planes de mejoramiento funcional e individual?	2
150	¿Se deja constancia de las evaluaciones y verificaciones realizadas, así como de las medidas que se toman para efectos de mejorar el sistema de contabilidad?	3
3.2 EVALUACIÓN INDEPENDIENTE		
3.2.1 Evaluación del Sistema de Control Interno		
151	¿Existe en la entidad una oficina de control interno como instancia asesora de la administración que desarrolla directamente las funciones de evaluación del control en forma independiente?	1
152	¿La oficina de Control Interno presenta recomendaciones sobre el sistema de control interno contable?	2
153	¿Se discuten con el contador de la entidad las recomendaciones de Control Interno?	3
154	¿Adopta el contador de la entidad las recomendaciones de Control Interno?	4
155	¿Realiza control interno las evaluaciones permanentes sobre la implementación del control interno contable?	5

156	¿Producto de las recomendaciones que hace control interno se observa un mejoramiento permanente del proceso e información contables?	1
157	¿Las políticas definidas por la entidad para reconocer y revelar la información contable se ajustan a las normas de contabilidad pública señaladas por la Contaduría General de la Nación?	3
158	¿La entidad verifica que las cifras de los estados, informes y reportes contables corresponden con las cifras que aparecen en los libros de contabilidad?	4
159	¿La entidad verifica que las cifras de los estados, informes y reportes contables se encuentran debidamente conciliadas con las cifras que arrojan otros procesos de la entidad, tales como inventarios, propiedades, planta y equipos, presupuesto, entre otros?	5
160	¿Se efectúan pruebas a cuentas seleccionadas en forma aleatoria o determinística a efectos de asegurarse de su respectiva razonabilidad? (1
161	¿Se deja constancia de las evaluaciones y verificaciones realizadas, así como de las medidas que se toman para efectos de mejorar el sistema de contabilidad?	2
162	¿El contador de la entidad, así como sus funcionarios, tiene por costumbre hacer evaluaciones periódicas respecto del funcionamiento del sistema contable?	3
3.2.2 Auditoría Interna		
163	¿El Representante Legal de la Entidad muestra interés por la implementación de los controles necesarios para atenuar los riesgos de índole contable identificados?	1
164	¿El contador de la Entidad muestra interés por la implementación de los controles necesarios para atenuar los riesgos de índole contable identificados?	2
165	¿Se efectúan pruebas a cuentas seleccionadas en forma aleatoria o determinística a efectos de asegurarse de su respectiva razonabilidad?	3
166	¿Se deja constancia de las evaluaciones y verificaciones realizadas, así como de las medidas que se toman para efectos de mejorar el sistema de contabilidad?	4
3.3 PLANES DE MEJORAMIENTO		
3.3.1 Plan de Mejoramiento Institucional		

167	Se hacen planes de mejoramiento contable institucional a partir de las evaluaciones y verificaciones realizadas por la Contraloría y demás organismos de control externo?	1
168	Las acciones que adelanta la entidad para mejorar su sistema de información contable están de acuerdo con lo señalado en el plan de mejoramiento institucional?	2
169	¿Se incluyen en el plan de mejoramiento las observaciones derivadas de la evaluación al sistema de control interno contable?	5
3.3.2 Planes de Mejoramiento Funcional		
170	¿Se hacen planes de mejoramiento contable funcional a partir de las evaluaciones y verificaciones realizadas?	4
3.3.3 Plan de Mejoramiento Individual		
171	¿Se hacen planes de mejoramiento contable individual a partir de las evaluaciones y verificaciones realizadas?	4

Fuente: Manual para la Implementación del Sistema de Control Interno Contable MCICO 2007:1.

4.3.2.4 Fase 4, de Resultados del Diagnóstico, Evaluación y Seguimiento a la Implementación del Modelo de Control Interno Contable. Esta fase consiste en realizar el Informe de Resultados de la Evaluación del Sistema de Control Interno Contable (Tabla 2), del Cabildo Indígena la Concepción, en el cual se destaca, el puntaje de cada elemento que componen los diferentes Subsistemas del Control Interno Contable, la interpretación de cada puntaje, el puntaje por cada componente de los subsistemas de control interno contable, la interpretación de la calificación en la escala correspondiente, el puntaje total por cada subsistema de control interno contable, y la interpretación final de la calificación otorgada a cada subsistema del control interno contable.

Tabla 2. Resultados del diagnóstico, evaluación y seguimiento a la implementación del Modelo de Control Interno Contable

Modelo Estándar de Control Interno		Puntaje por elemento	Interpretación	Puntaje por componente	Interpretación	Puntaje por subsistema	Interpretación	
Subsistema de Control Estratégico	Ambiente de Control	Acuerdos, compromisos y protocolos éticos.	2.0	Insuficiente	2.33	INSUFICIENTE	2.58	INSUFICIENTE
		Desarrollo del talento humano.	2.33	Insuficiente				
		Estilo de dirección.	2.67	Insuficiente				
	Direccionamiento o Estratégico	Planes y programas.	2.83	Insuficiente	2.76	INSUFICIENTE		
		Modelo de operación por procesos.	2.63	Insuficiente				
		Estructura organizacional.	2.83	Insuficiente				
	Administración de Riesgos	Contexto Estratégico.	3.0	Adecuado	2.63	INSUFICIENTE		
		Identificación del riesgo.	2.67	Insuficiente				
		Análisis del riesgo.	3.0	Adecuado				
		Valoración del riesgo.	3.0	Adecuado				
		Políticas de administración del riesgo.	1.50	Insuficiencia				
	Actividades de Control	Políticas de operación.	2.50	insuficiente	2.67	INSUFICIENTE		
Procedimientos		2.50	Insuficiente					
Controles		3.0	Adecuado					
Indicadores		2.67	Insuficiente					

Subsistema de Control de Gestión		Manual de operación.	2.67	Insuficiente						
	Información	Información primaria.	3.0	Adecuado	3.08	ADECUADO				
		Información secundaria.	2.89	Insuficiente						
		Sistemas de información.	3.36	Adecuado	2.50	INSUFICIENTE				
	Comunicación Pública	Comunicación organizacional.	3.0	Adecuado						
		Comunicación Informativa.	2.50	Insuficiente						
		Medios de comunicación.	2.00	Insuficiente						
Subsistema de Evaluación del Control	Autoevaluación	Auto evaluación del control.	2.63	Insuficiente	2.31	INSUFICIENTE	2.84	INSUFICIENTE		
		Autoevaluación de la gestión.	2.00	Insuficiente						
	Evaluación Independiente	Evaluación del Sistema de Control Interno.	2.83	Insuficiente	2.67	INSUFICIENTE				
		Auditoría Interna.	2.50	Insuficiente						
	Planes de Mejoramiento	Plan de mejoramiento institucional.	2.67	Insuficiente	3.56	ADECUADO				
		Plan de mejoramiento por procesos.	4.00	Satisfactorio						
		Planes de mejoramiento individual.	4.00	satisfactorio						

Fuente: Manual para la Implementación del Sistema de Control Interno Contable MCICO 2007:1.

Tabla 3. Rangos de Interpretación del Diagnóstico del Sistema de Control Interno.

RANGO 1.0 – 1.9	INSUFICIENCIA CRÍTICA
RANGO 2.0 – 2.9	INSUFICIENTE
RANGO 3.0 – 3.9	ADECUADO
RANGO 4.0 – 5.9	SATISFACTORIO

Fuente: Manual para la Implementación del Sistema de Control Interno Contable MCICO 2007:1.

4.3.2.5 Fase 5, de Resumen del Diagnóstico, Evaluación y Seguimiento a la Implementación del Control Interno Contable. En esta fase, se procesa un formulario en el cual debe indicarse una descripción breve de los resultados de la evaluación realizada a los subsistemas de control estratégico, control de gestión y control de evaluación, sus respectivas debilidades y fortalezas, así como un análisis sobre el estado general del sistema de control interno contable. Finalmente, deberá hacer parte de este informe las recomendaciones que se derivan del análisis realizado y deben apuntar a solucionar las situaciones problemáticas identificadas en aras de lograr implementar controles efectivos que procuren la obtención de estados, informes y reportes con altos estándares de calidad y confiabilidad.³⁴⁵

Estructura del Formulario Resumen del diagnóstico, evaluación y seguimiento a la implementación del Control Interno Contable. En este formulario (Cuadro 44) debe indicarse una descripción breve de los resultados de la evaluación realizada a los subsistemas de control estratégico, control de gestión y control de evaluación y sus respectivas debilidades y fortalezas, así como un análisis sobre el estado general del sistema de control interno contable. Posteriormente, deberá hacer parte de este informe las recomendaciones que se derivan del análisis realizado, las cuales deben apuntar a solucionar las situaciones problemáticas en aras de lograr implementar controles efectivos que procuren la obtención de estados, informes y reportes, con altos estándares de calidad y confiabilidad.³⁴⁶

Cuadro. 44. Formulario Resumen del diagnóstico, evaluación y seguimiento a la implementación del modelo de control interno contable

FORMULARIO RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CONTROL INTERNO CONTABLE
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO
Debilidades:
Fortalezas:

³⁴⁵ Manual para la Implementación del Sistema de Control Interno Contable MCICO 2007:1. Contaduría General de la Nación, 2007, p, 112.

³⁴⁶ *Ibíd.*, p, 112.

SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
Debilidades:
Fortalezas:
SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACIÓN
Debilidades:
Fortalezas:
ESTADO GENERAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE

RECOMENDACIONES

Fuente: Manual para la Implementación del Sistema de Control Interno Contable MCICO 2007:1.

Orientaciones para diligenciamiento del Formulario Resumen del diagnóstico, evaluación y seguimiento a la implementación del modelo de control interno contable. Los siguientes son los conceptos orientadores (Cuadro 45) para el adecuado diligenciamiento de este formulario:

Cuadro. 45. Conceptos orientadores para el adecuado diligenciamiento del formulario.

Conceptos	Descripción
Debilidades	Son las deficiencias observadas a partir de la evaluación realizada para cada uno de los elementos, componentes y subsistemas de control. Denotan problemas relacionados con la efectividad de las medidas adoptadas para evitar o mitigar los riesgos de índole contable y, como consecuencia de ello, la confiabilidad de la información contable puede verse afectada negativamente
Fortalezas	Representan los aspectos positivos en materia de efectividad de los controles implementados para evitar o mitigar los riesgos de índole contable, lo cual contribuye al adecuado reconocimiento y revelación de los hechos, transacciones y operaciones realizadas por la entidad contable pública para lograr una información confiable, relevante y comprensible.
Estado general del sistema de control interno contable.	Corresponde a un análisis integral donde se miden y analizan los resultados que se obtienen de la aplicación de los instrumentos diseñados para tal efecto por cada elemento, componente, subsistema y sistema de control interno, para determinar finalmente el estado del sistema de control interno contable.
Recomendaciones	Son las proposiciones que se hacen a partir de la evaluación realizada para efectos de mejorar la efectividad de los controles implementados. Se identificarán las acciones y estrategias de mejoramiento que permitan

	superar las limitaciones presentadas en los elementos, componentes y subsistemas de control. Generalmente las recomendaciones se hacen con base en las deficiencias detectadas.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: diseño propio.

Los resultados de la evaluación del control interno contable en el Cabildo Indígena la Concepción, deberán ser enviados a la Alta Dirección de la entidad para que tomen las decisiones correspondientes y lleven a cabo las recomendaciones realizadas durante dicha evaluación.

La metodología propuesta y expuesta para el modelo de control interno contable en este capítulo, es viable para los Subsistemas de Control Estratégico, de Control de Gestión, y de Evaluación del Control, en el Cabildo Indígena la Concepción. Dicha metodología debe seguirse mediante tres fases definitivas:

Una Fase 1, de Preparación, es decir, establecer el compromiso de la alta Dirección del Cabildo Indígena, en este caso la autoridad tradicional del Cabildo, el consejo de mayores, y demás dinamizadores de la entidad, así como la definición de un equipo de trabajo quienes elaborarán el plan de trabajo consistente en identificación de normas de funcionamiento, definición de actividades de desarrollo e implementación y asignación de responsabilidades, definición de cronogramas, establecimiento de los recursos, capacitación del grupo de trabajo y socialización a directivos de la entidad.

Una Fase 2, que consiste en el Diseño e Implementación del Sistema de Control Interno Contable, que vislumbre en el Cabildo Indígena la Concepción, la realización de acciones necesarias para generar tres subsistemas:

El Subsistema de Control Estratégico Contable, bajo planes, programas y políticas de orden contable, que permitan el desarrollo de las estrategias de la entidad, en materia de información financiera, económica, social y ambiental, el establecimiento de un modelo de operación, estructura y organización del proceso contable; el análisis del contexto estratégico, la identificación, valoración del riesgo, y políticas de administración de riesgos, para que la entidad tenga un entorno ético, dinamizadores motivados, comprometidos y alineados hacia los objetivos de la función contable, trabajo en un ambiente de control, la realización de una gestión exitosa y transparente en cumplimiento de su función.

La organización del Subsistema Control de Gestión Contable, está amparado en ciertas técnicas como: las políticas de operación para hacer eficiente el proceso contable, los objetivos, características y requisitos que debe cumplir la información contable como producto del proceso y análisis de riesgos que afectan el logro de

los objetivos contables; así como el establecimiento de procedimientos, métodos eficaces, relaciones y flujos de información que se suceden entre las actividades de un proceso y la coordinación de las mismas.

Amparado también, en el diseño de controles para el proceso contable en cada una de las actividades; la definición de indicadores para evaluar el comportamiento de factores críticos en la ejecución de planes y actividades del proceso contable, determinar y comparar situaciones y tendencias de cambio en las operaciones, frente a los objetivos estratégicos y de operación establecidos.

Adicionando, un manual de operación consolidando todos los lineamientos, políticas, normas y disposiciones internas, generadas en el diseño del subsistema de control estratégico y en el componente actividades de control del subsistema de control de gestión; la descripción de diferentes formas de desarrollar las actividades contables, la asignación de responsabilidades y compromisos a funcionarios que las ejecutan directamente, con el propósito que la información contable sea efectiva para la toma de decisiones y rendición de cuentas de la gestión a la comunidad en general y a los demás grupos de interés.

La estructura del Subsistema Evaluación del Control, se resguarda en la constatación de mecanismos de verificación y evaluación para auto diagnosticar la efectividad de los controles en el proceso contable y su área responsable, la autoevaluación de la gestión, evaluar la ejecución de las actividades y las tareas para el desarrollo del proceso contable; Una evaluación independiente al Sistema de Control Interno Contable, para recomendar a la Dirección de la entidad las acciones de mejoramiento que debe emprender y hacer más eficiente el Control Interno Contable. Una auditoría interna, que aporta elementos de juicio a la dirección de la entidad para apoyar la toma de decisiones tendientes a mejorar la gestión, corregir desviaciones y mantener su orientación al cumplimiento de su propósito institucional y de las diferentes áreas que conforman la organización, en especial al interior del proceso contable. Garantizar el cumplimiento de su función, misión y objetivos, y acciones de mejoramiento puestas en marcha y que serán las que formalmente orienten a la entidad al cumplimiento de objetivos, funciones y misión institucional.

Una Fase 3, denominada de Estructura del Informe de Control Interno Contable, para el diagnóstico, evaluación y seguimiento al Control Interno Contable, mediante la utilización de un formulario, que contiene una serie de preguntas que conllevan a

calificar los subsistemas y componentes del control interno contable de la entidad, para determinar el grado de implementación de este sistema, la efectividad de los controles existentes, y evitar o mitigar los riesgos de índole contable.

La Fase 4, designada de Resultados del Diagnóstico, Evaluación y Seguimiento a la implementación del Modelo de Control Interno Contable, que consiste en el diseño de un Informe en el cual se destaque el puntaje de cada elemento que componen los diferentes Subsistemas del Control Interno Contable, la interpretación de cada puntaje, el puntaje por cada componente de los subsistemas de control interno contable, la interpretación de la calificación en la escala correspondiente, el puntaje total por cada subsistema de control interno contable, y la interpretación final de la calificación otorgada a cada subsistema del control interno contable.

Y una Fase 5, llamada de Resumen del Diagnóstico, Evaluación y Seguimiento a la implementación del Control Interno Contable, mediante el proceso de un formulario, en el cual se indique la descripción breve de resultados de la evaluación realizada a los subsistemas de control estratégico, control de gestión y control de evaluación, sus respectivas debilidades y fortalezas. Sumando, un análisis sobre el estado general del sistema de control interno contable y recomendaciones que se derivan del análisis y apunten a solucionar situaciones problemáticas identificadas, para implementar controles efectivos que procuren la obtención de estados, informes y reportes, con altos estándares de calidad y confiabilidad, que debe ser enviados a la Alta Dirección, para que se tomen las decisiones correspondientes y lleven a cabo las recomendaciones realizadas durante dicha evaluación.

Y por último los subsistemas de control interno contable se presentan, y se evidencia su concurrencia con la teoría de sistema, que indica “el sistema más que una teoría, es una concepción estructurada o metodología que tiene como propósito estudiar el sistema como un todo, de forma íntegra, tomando como base componentes y analizando relaciones e interrelaciones existentes entre estos y mediante la aplicación de estrategias científicas, conduce al entendimiento globalizante y generalizado del sistema.”³⁴⁷

Los subsistemas de control interno contable, integrado por el Subsistema de Control Estratégico, Subsistema de Control de Gestión, y Subsistema de Evaluación del Control, donde se expuso los procesos y objetivos de cada uno, el cual se

³⁴⁷ TAMAYO A., Alonso. Teoría General de Sistemas. Universidad Nacional de Colombia, 1999, p, 84. Disponible en: <http://bdigital.unal.edu.co/57900/1/teoriageneraldesistemas.pdf>.

corresponde con lo expuesto por Boulding, la teoría general de sistemas es pragmática, creativa, crítica, optimizable, e interdisciplinaria.³⁴⁸ Pragmática, debido a que induce a la acción, a satisfacer necesidades reales por medio de una adecuada toma de decisiones en el momento apropiado, como mecanismo para conjurar una problemática.³⁴⁹ Creativa, luego centra esfuerzos para el logro de los objetivos y de las metas, antes de dedicarse a implementar los métodos.³⁵⁰

Crítica, puesto que revisa continuamente los objetivos del sistema y los redefine en caso de que se presenten desviaciones, los datos relevantes se deben diferenciar de los datos no relevantes.³⁵¹ Optimizable, por buscar una mejor solución a la problemática en estudio, a través, del conocimiento que existe entre todos sus componentes y posibles interrelaciones.³⁵² Interdisciplinaria, buscando un grupo capaz de manejar la metodología de sistemas que esté integrado por profesionales de diferentes áreas del conocimiento, física química, matemáticas, ingeniería, psicología, sociología, administrativa, economía, entre otros".³⁵³

³⁴⁸ BOULDING, Keneth. Teoría General de Sistemas: El Esqueleto de la Ciencia, Ciencias de la gestión. 1956, p. 2., citado en TAMAYO ALZATE, Alonso. Teoría General de Sistemas. Universidad Nacional de Colombia, 1999, p. 2. Disponible en: <http://bdigital.unal.edu.co/57900/1/teoriageneraldesistemas.pdf..>

³⁴⁹ *Ibíd.*, p. 2.

³⁵⁰ *Ibíd.*, p. 2.

³⁵¹ *Ibíd.*, p. 2.

³⁵² *Ibíd.*, p. 2.

³⁵³ BOULDING, Keneth. Teoría General de Sistemas: El Esqueleto de la Ciencia, Ciencias de la gestión. 1956, p. 2., citado en TAMAYO ALZATE, Alonso. Teoría General de Sistemas. Universidad Nacional de Colombia, 1999, p. 84. Disponible en: <http://bdigital.unal.edu.co/57900/1/teoriageneraldesistemas.pdf>.

CONCLUSIONES

ha llevado a cabo para conllevar a la Autoridad Indígena la Concepción, hacia la práctica del proceso de planeación, organización, dirección y control, y cumpla los objetivos organizacionales, el plan estratégico, el control y monitoreo de la gestión utilice indicadores de gestión, agrupe y ordene actividades, cargos y funciones individuales, líneas de mando, de asesoría externa, y tome decisiones; evalúe y corrija el trabajo de empleados, imparta la disciplina, ejerza autoridad, oriente al empleado a que se auto motive y participe para que tenga sentido de pertenencia hacia la entidad.

El diagnóstico del estado actual de los procesos y procedimientos administrativos, en la Autoridad Indígena la Concepción de Santander de Quilichao, evidencia la existencia de debilidades en la misión, visión, principios, valores, y entendimiento del cambio, la estructura organizacional, el diseño de cargos y funciones, así como en coordinación de tareas, participación y comunicación del personal; también deja fallas en conocimientos administrativos, normativos, financieros, y de regulaciones; sumando, falencias en la programación para el cumplimiento de inversiones, gestión para consecución de recursos, y acompañamiento para proyectos productivos y ambientales. Además, existe la falta del proceso del sistema de control interno y auditoría interna, mediante el cual puede diseñar y calificar los componentes de los subsistemas de control interno contable y determinar el grado de efectividad de los mismos para que haya mayor nitidez y credibilidad en el manejo de los recursos.

Los procesos y procedimientos que requiere la autoridad indígena la Concepción, son el proceso de selección de personal, nómina, formulación presupuestal, ejecución de activos y pasivos del presupuesto, correspondencia recibida y enviada, para los ingresos, caja menor, cuentas por pagar, manejo de libro mayor y balance diario, y el proceso de control interno contable, que le aportan a la entidad, la mejora de actividades y métodos, le evita o mitiga los riesgos de índole contable, y le puede dar solución a situaciones problemáticas identificadas durante la evaluación del control interno contable.

6. RECOMENDACIONES

En la Autoridad Indígena la Concepción, realizar la práctica del proceso de planeación, organización, dirección y control, para que se cumplan los objetivos organizacionales, el plan estratégico, el control y monitoreo de la gestión, se utilicen indicadores de gestión, se agrupen y ordenen las actividades, los cargos y funciones individuales, las líneas de mando, de asesoría externa, y la toma de decisiones; se efectúe la ejecución de las funciones, se vigile, evalúe y corrija el trabajo de los empleados, se imparta la disciplina, la autoridad, se supervise y oriente al empleado para que se auto motive y tenga sentido de pertenencia hacia la entidad.

Llevar a cabo al menos cada año, un diagnóstico administrativo a los procesos de planeación, organización, dirección, y control, para determinar debilidades y fortalezas que posea la entidad, se minimicen las debilidades mediante las fortalezas que tenga; se den cuenta que la entidad está actuando como un sistema integral, que responde en beneficio del accionar de la comunidad que la integra, y sin perjuicio de perder la identidad y la autonomía propia.

Realizar en la Autoridad Indígena la Concepción, los procesos y procedimientos de selección de personal, nómina, formulación presupuestal, ejecución de activos y pasivos del presupuesto, correspondencia recibida y enviada, de ingresos, caja menor, cuentas por pagar, manejo de libro mayor y balances diario, y el proceso de control interno contable, para que le evite o mitigue riesgos de índole contable, pueda darle soluciones a situaciones problemáticas identificadas durante la evaluación del control interno contable, además le de credibilidad y confianza a todos los miembros de la comunidad indígena que integra el Cabildo Indígena.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR C., Darwin E. La Teoría de la Organización. 2009, p, 42. Disponible en: <https://clea.edu.mx/biblioteca/Teoria%20de%20la%20Organizacion.pdf>.

CANO PLATA, Carlos A. La Administración y el Proceso Administrativo. Bogotá D.C.: Universidad de Bogotá, Jorge Tadeo Lozano. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Escuela de Administración, Contaduría y Mercadeo. 2017, p, 36. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf>.

COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA. Decreto 2164 (7, noviembre, 1995). Por el cual se reglamenta parcialmente el capítulo XIV de la Ley 1960 de 1994 en lo relacionado con la dotación y titulación de tierras a las comunidades indígenas para la constitución, reestructuración, ampliación y saneamiento de los Resguardos Indígenas en el territorio nacional.

COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA. Decreto 2164 (7, noviembre, 1995). Por el cual se reglamenta parcialmente el capítulo XIV de la Ley 1960 de 1994 en lo relacionado con la dotación y titulación de tierras a las comunidades indígenas para la constitución, reestructuración, ampliación y saneamiento de los Resguardos Indígenas en el territorio nacional.

COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 80 (7, Octubre, 1993). Por el cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. México: Editorial Mac Graw Hill, Octava Edición, 2007, p, 6-16

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. Séptima Edición, 2007, p, 22-523.

DECLARACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE LOS DERECHOS DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS, Artículo 4. Aprobada por la Asamblea General (13 de septiembre de 2007).

Elaboración del Manual de Organización y Funciones, p, 245-253. URL:

<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1760-2.pdf>.

Empresa de Servicios Públicos de Aseo y Alcantarillado de Restrepo Emrestrepo, E.S.P. Manual de Procedimientos, 2015, p, 15-59. Disponible en:

https://emrestrepo.micolombiadigital.gov.co/sites/emrestrepo/content/files/000021/1016_manual-de-procedimientos-emrestrepo.pdf.

GUTIÉRREZ B., Juan F. Fundamentos de Administración Deportiva. Unidad 2. Proceso Administrativo, p, 2. URL:

<http://docencia.udea.edu.co/edufisica/admondeportiva/modulos/unidad2.pdf>.

GUEVARA S., Víctor H. Estandarización de Procesos, Procedimientos y Diseño del Manual de Descripción de Cargos. Procesos de Apoyo de la Empresa JCT. Universidad del Valle. Facultad de Administración de Empresas. 2014, p, 9. URL: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10077/1/CB-0525163.pdf>.

LOZADA, José. Investigación aplicada: Definición, propiedad intelectual e industria. En: Cienciamérica, Universidad Tecnológica Indoamericana, 2014, No.3, p 34-39.

JONES, Gareth R. Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones. México D.F: Editorial Pearson Educación, Quinta Edición. Área: Administración. 2008, p, 7-32. ISBN: 970-26-1283-7.

MANUAL DE FUNCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO, p, 1. URL: <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>

Manual para la Implementación del Sistema de Control Interno Contable MCICO 2007:1. Contaduría General de la Nación, 2007, p, 9-112.

MEJIA G., Braulio. Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud: Manual de procesos. 5ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. P, 61. ISBN 958648-467-X.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos A. Metodología de la Investigación. México D.F.: Editorial Mac Graw Hill. 2000, p, 59.

MICOLTA G., Rolando; PALACIO V., Diana G. Implementación de un Manual de Funciones y Perfiles de Cargo por Competencias de la Empresa C.I. Maquilas Del

Pacífico. Universidad del Valle, Sede Pacífico. 2013, p, 15. URL:
<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10790/1/0503549.pdf>.

MIDEPLAN GUIA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Área de Modernización del Estado, mayo del 2017, p, 3-9. URL:
https://www.mivah.go.cr/Documentos/quienes_somos/Manual_de_Organizacion_MIVAH_2017-Mayo.pdf.

OROZCO H., Adriana. Manual de Funciones, Procesos y Procedimientos para la Empresa Hierros HB S.A. universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. 2008, p, 9. URL:
<https://www.coursehero.com/file/14232278/658306074/>.

ORTÍZ IBAÑEZ, Luis O. Manual de Procesos y Procedimientos, por Área de Gestión. 2010, p, 1. Disponible en:
<http://www.eumed.net/libros-ratis/2010b/689/VENTAJAS%20DE%20UTILIZAR%20EL%20MANUAL.htm>.

PARDO G., Hernán D. Propuesta Actualización del Manual de Procesos y Procedimientos. Facultad Administración de Empresas. Universidad de la Salle. Bogotá.. 2006, p, 10. URL:
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3913/00781136.pdf;jsessionid=EB0F9C891A08CAAB72392FA48747B553?sequence=1>.

PLAN DE DESARROLLO, Municipio de Santander de Quilichao. 2016-2019, p. 14.

PLAN DE VIDA CABILDO LA CONCEPCIÓN. Resguardo la Concepción. Municipio de Santander de Quilichao, 1998-2017, p, 14.

Proceso Administrativo. Unidad 8. 2006, p, 1. URL:
<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8.pdf>

Procedimiento de Gestión Contable. Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. 2017, p, 3/28-3/29.

Proceso: Gestión Financiera, Procedimiento: Contabilidad. Alcaldía Mayor de Bogotá, 2013, p, 1. Disponible en:
<http://idpc.gov.co/descargas/nosotros/mapa-de-procesos/GF-02%20CONTABILIDAD.pdf>.

REYES P., Dña U. Gestión de recursos laborales, formativos y análisis de puestos de trabajo. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=gxezAwAAQBAJ&pg>.

Teoría Clásica de la Administración (Henry Fayol), p, 4-14. Disponible en: <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de preguntas sobre el proceso administrativo, para el neehwe' sx (gobernador) de la autoridad tradicional indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao.

PLANEACIÓN:

1. ¿Cuáles son los beneficios de ser comunero del resguardo la concepción Indígena?

2. ¿Establece metas de la autoridad tradicional Indígena la Concepción?

SI___ NO___

¿Cuáles? _____

3. ¿Qué acciones realiza para lograr los objetivos?

4. ¿Qué aspectos cree que necesita mejorar la autoridad tradicional Indígena la Concepción?

5. ¿Cuáles son las necesidades que le satisface Cabildo indígena la Concepción a las comunidades indígenas?

Financieramente resolver la demanda de los productos, políticamente resolver las problemáticas frente a la falta de tierra

ORGANIZACIÓN:

1. ¿Cuándo usted no se encuentra en su lugar de funciones, quién desempeña su cargo?

2. ¿Cuántos puestos de trabajo tiene la autoridad tradicional en el desarrollo de las actividades?

3. ¿Cómo establece qué actividades debe realizar cada uno de los dinamizadores de la autoridad tradicional Indígena la Concepción?

DIRECCIÓN:

1. Cuando se presenta un conflicto entre empelados ¿Qué estrategias utiliza para solucionar la situación?

2. ¿Qué acciones realiza para motivar a los empleados?

3. Cuando la autoridad tradicional Indígena la Concepción atraviesa por situaciones de solución inmediata ¿Qué factores toma en cuenta para la toma de decisiones?

4. ¿Considera que usted tiene las características de crear, convencer y conseguir (liderazgo)?

CONTROL:

1. ¿Cómo comprueba si el La autoridad tradicional Indígena la Concepción está siendo eficiente en la satisfacción de las necesidades de las comunidades?

2. ¿Cómo verifica si los resultados en cuanto a inversión de los recursos son los esperados?

Anexo 2. Respuestas a las preguntas del cuestionario sobre el proceso administrativo, para el neehwe' sx (Gobernador) de la Autoridad Tradicional la Concepción, municipio de Santander de Quilichao.

1. ¿Cuáles son los beneficios de ser comunero del resguardo indígena la Concepción?

R/ Pedro Lizardo Guetio Autoridad Neej Wex, Tener el reconocimiento y ser parte de un pueblo indígena

2. ¿Establece metas en La autoridad tradicional Indígena la Concepción?

R/ Pedro Lizardo Guetio Autoridad Neej Wex se establecen las metas para evaluar los resultados

SI_x__ NO___ ¿Cuáles?

R/ Pedro Lizardo Guetio Autoridad Neej Wex; Sostener el gobierno ancestral, mediante las orientaciones que se puedan dar a la brindar a la autoridad a la comunidad

3. ¿Qué acciones realiza para lograr los objetivos?

R/ Pedro Lizardo Guetio Autoridad Neej Wex; Operatividad de los sistemas propios de salud, justicia producción economía propia y administrativo

4. ¿Qué aspectos cree que necesita mejorar La autoridad tradicional Indígena la Concepción?

R/ Pedro Lizardo Guetio Autoridad Neej Wex; Re direccionar las políticas de la organización en términos del sentir de la comunidad

5. ¿Cuáles son las necesidades que le satisface La autoridad tradicional Indígena la Concepción a las comunidades indígenas?

R/ Pedro Lizardo Guetio Autoridad Neej Wex; Financieramente resolver la demanda de los productos, políticamente resolver las problemáticas frente a la falta de tierra

ORGANIZACIÓN:

¿Cuándo usted no se encuentra en un lugar de funciones, quién desempeña su cargo?

R/ Pedro Lizardo Guetio Autoridad Neej Wex; en representación de la autoridad los otros neej wex de las zonas

12. ¿Cuántos puestos de trabajo tiene la autoridad tradicional Indígena la Concepción?

R/ Pedro Lizardo Guetio Autoridad Neej Wex; No tengo clara esa información

3. ¿Cómo establece qué actividades debe realizar cada uno de los dinamizadores de la autoridad tradicional Indígena la Concepción?

R/ Pedro Lizardo Guetio Autoridad Neej Wex; de acuerdo al contrato y como no se cuenta con mucho personal, deben apoyar los que hay otras actividades, pero a idea es organizar lo que más se pueda

DIRECCIÓN:

1. Cuándo se presenta un conflicto entre dinamizadores ¿Qué estrategias utiliza para solucionar la situación?

R/ Pedro Lizardo Guetio Autoridad Neej Wex; inicialmente debe manejar la coordinadora la situación si ella no lo puede manejar para el reporte a la autoridad y los citamos los sábados para escuchar ambas partes y buscar el consenso para superar la discordia

2. ¿Qué acciones realiza para motivar a los empleados?

R/ Pedro Lizardo Guetio Autoridad Neej Wex; que yo sepa ninguna

3. Cuándo el Cabildo indígena la Concepción Indígena la Concepción atraviesa por situaciones de solución inmediata ¿Qué factores toma en cuenta para la toma de decisiones?

R/ Pedro Lizardo Guetio Autoridad Neej Wex; revisar la gravedad de la situación y si no va en contra de lo orientado por la asamblea dar solución

4. ¿Considera que usted tiene las características de crear, convencer y conseguir (liderazgo)?

R/ Pedro Lizardo Guetio Autoridad Neej Wex; si la comunidad por eso nos eligió

CONTROL:

1. ¿Cómo comprueba si la autoridad tradicional Indígena la Concepción está siendo eficiente en la satisfacción de las necesidades de las comunidades?

R/ Pedro Lizardo Guetio Autoridad Neej Wex; con la participación de la comunidad a los espacios que convoca la autoridad pues si la gente está brava no va

2. ¿Cómo verifica si los resultados en cuanto a inversión de los recursos son los esperados?

R/ Pedro Lizardo Guetio Autoridad Neej Wex; los resultados económicos si se dan, pues bien. Pero a nosotros nos interesa más el resultado político³⁵⁴

³⁵⁴ ENTREVISTA con el Señor Pedro Guetio, Autoridad neej wex del resguardo la Concepción, Municipio de Santander de Quilichao, febrero 2020