

**PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO
DEL OPERADOR RESGUARDO INDÍGENA MISAK PISCITAU ADSCRITO AL
ICBF REGIONAL CAUCA**



LEIDY GISELA HERNÁNDEZ TORRES

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONÓMICAS
PROGRAMA: FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
LINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN, ADMINISTRACION Y ORGANIZACIÓN
FECHA: OCTUBRE, 2019**

**PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO
DEL OPERADOR RESGUARDO INDÍGENA MISAK PISCITAU ADSCRITO AL
ICBF REGIONAL CAUCA**



LEIDY GISELA HERNÁNDEZ TORRES

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE PROFESIONAL
EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

DIRECTOR(A): VICTORIA EUGENIA PINO TERAN

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONÓMICAS
PROGRAMA: FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
LINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN, ADMINISTRACION Y ORGANIZACIÓN
FECHA: OCTUBRE, 2019**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de Trabajos de Grado en cumplimiento a los requisitos exigidos por la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca para optar al título de Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales.

Director(a) Mg.

Jurado

Jurado

Popayán, febrero de 2020.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a todas las personas que tengan interés en la administración y las finanzas; a los directores organizacional y académico que con sus aportes hicieron posible el desarrollo de este proyecto.

También dedico la culminación de esta importante etapa de mi vida a Dios y a mi familia por apoyarme en todo momento, por su comprensión y dedicación a mí.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis sinceros agradecimientos a los docentes que durante el transcurso de mi carrera me han enseñado y han aportado positivamente a la adquisición de nuevos conocimientos que han enriquecido mi intelecto.

Agradezco a Dios y a mi familia quienes me han impulsado a continuar con mi proceso de aprendizaje y superación personal.

Y en general, agradezco a todos los que han contribuido de alguna manera a que esta parte de mi vida se lleve a cabo sin muchos inconvenientes.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	14
ABSTRAC.....	15
INTRODUCCIÓN.....	16
1. PROBLEMA	XVII
1.1 Planteamiento del problema	XVII
1.1.1 Formulación del problema	XVIII
1.2 Justificación.....	XVIII
1.3 Objetivos	XIX
1.3.1 Objetivo general.....	XIX
1.3.2 Objetivos específicos	XIX
2. MARCO REFERENCIAL.....	XX
2.1 Antecedentes	XX
2.2 Marco teórico	XXIII
2.2.1 Gestión administrativa.	XXIII
2.2.2 Diagnóstico y estrategias de mejoramiento organizacional.....	XXV
2.2.3 Control contable.	XXVIII
2.2.4 Control financiero.....	XXIX
2.3 Marco conceptual	XXXII
2.4 Marco legal.....	XXXV
3. DISEÑO METODOLÓGICO	XXXVII
3.1 Tipo de investigación.....	XXXVII
3.2 Población y muestra	XXXVII
3.3 Método de investigación.....	XXXVIII
3.4 Fuentes e instrumentos de recolección	XXXVIII
4. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD.....	XL
4.5.1 Territorio.....	XLII
4.5.2 Interculturalidad.....	XLIII
4.5.3 Tradición oral.	XLIII
4.5.4 Espiritualidad.	XLIII
4.6 Valores.....	XLIV
4.6.1 Autoridad.....	XLIV
4.6.2 Respeto.	XLIV

4.6.3	Identidad.....	XLIV
4.6.4	Armonía.....	XLV
4.7	Pilares.....	XLV
4.7.1	Participación.....	XLV
4.7.2	Protección.....	XLV
4.7.3	La nutrición.....	XLVI
4.7.4	Educación.....	XLVI
4.7.8	EL PROYECTO NAK CHAK.....	XLVII
4.7.9	SALUD E HIGIENE.....	XLVII
5.	DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL OPERADOR RESGUARDO INDÍGENA MISAK PISCITAU.....	XLIX
5.1	Tabulación y análisis de la encuesta.....	L
6.	PLAN DE MEJORAMIENTO.....	LIV
6.1	Propuesta de mejoramiento.....	LIV
6.1.1	Organigrama propuesto.....	LIV
6.1.2	Manual de funciones.....	LV
7.	DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA CONTABLE – FINANCIERA DEL OPERADOR RESGUARDO INDÍGENA MISAK PISCITAU.....	LVI
7.1	Análisis Vertical Y Horizontal Del Balance General Del Resguardo Indígena Misak Piscitau.....	59
7.2	Análisis Horizontal Y Vertical Del Estado De Resultados Del Resguardo Indígena Misak Piscitau.....	62
7.3	Análisis De Indicadores Financieros Del Resguardo Indígena Misak Piscitau.....	64
7.3.1	INDICADORES DE LIQUIDEZ.....	64
7.3.2	ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO.....	65
7.3.3	INDICADORES DE EFICIENCIA.....	65
7.4	Plan de mejoramiento contable-financiero.....	68
8.	CONCLUSIONES.....	74
9.	RECOMENDACIONES.....	75
	BIBLIOGRAFÍA.....	77
	ANEXOS.....	77

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. Etapas del proceso administrativo.....Pág. 23

TABLA 2. Tabulación de la encuesta.....Pág. 49

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Organigrama.....Pág. 53

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. Logo Siigo.....	Pág. 68
ILUSTRACIÓN 2. Ingresos y gastos.....	Pág. 69
ILUSTRACIÓN 3. Informe declaración de impuestos.....	Pág. 70
ILUSTRACIÓN 4. Inventarios.....	Pág. 70
ILUSTRACIÓN 5. Nómina.....	Pág. 71
ILUSTRACIÓN 6. Indicadores financieros.....	Pág. 71

LISTA DE GRAFICAS

GRÁFICA 1. Clima organizacional.....	Pág. 50
GRÁFICA 2. Manual de funciones.....	Pág. 50
GRÁFICA 3. Funciones contractuales.....	Pág. 51
GRÁFICA 4. Direccionamiento estratégico.....	Pág. 51
GRÁFICA 5. Recomendación de la entidad.....	Pág. 52

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1. Balance general.....	Pág. 58
CUADRO 2. Estado de resultados.....	Pág. 61
CUADRO 3. Capital de trabajo.....	Pág. 64
CUADRO 4. Razón corriente.....	Pág. 64
CUADRO 5. Endeudamiento total.....	Pág. 66
CUADRO 6. Capacitación del personal.....	Pág. 66
CUADRO 7. Rotación del personal.....	Pág. 67
CUADRO 8. Desempeño organizacional.....	Pág. 67
CUADRO 9. Entrega de complementos nutricionales.....	Pág. 68
CUADRO 10. Inventario de compras locales.....	Pág. 72
CUADRO 11. Inventario de activos fijos.....	Pág. 73

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA

ANEXO 2. ENCUESTA

ANEXO 3. FOCUS GROUP

ANEXO 4. MANUAL DE FUNCIONES

RESUMEN

En este documento se presenta un plan de mejoramiento enfocado en el área administrativa, contable y financiera del Resguardo Indígena Misak Piscitau, entidad que se dedica a la prestación de servicios a los niños, madres gestantes; fortaleciendo tejidos de pensamiento colectivos para el bien de la comunidad fundamentales para la transformación socio- cultural, el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo integral de los Numisask, mediante estrategias a través de la educación propia.

Para desarrollar los objetivos de este proyecto se utilizaron diferentes instrumentos para la recolección de información que luego serviría para la estructuración del diagnóstico de cada área específica. Así mismo, teniendo en cuenta los hallazgos encontrados con el diagnóstico, se propusieron las estrategias que hacen parte del plan de mejoramiento para la entidad.

PALABRAS CLAVE: Diagnóstico, organización, administración, finanzas, estados financieros, balance general, estado de resultados, índices de liquidez, endeudamiento, contabilidad, software contable, manual de funciones.

ABSTRAC

This document presents an improvement plan focused on the administrative, accounting and financial area of the Misak Piscitau Indigenous Reserve, an entity dedicated to providing services to children, pregnant mothers; strengthening collective thinking tissues for the good of the community fundamental for socio-cultural transformation, the improvement of the quality of life and the integral development of the Numisask, through strategies through their own education.

To develop the objectives of this project, different instruments were used for the collection of information that would later be used to structure the diagnosis of each specific area. Likewise, taking into account the findings found with the diagnosis, the strategies that are part of the improvement plan for the entity were proposed.

KEY WORDS: Diagnosis, organization, administration, finance, financial statements, balance sheet, income statement, liquidity indices, indebtedness, accounting, accounting software, functions manual.

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas, entidades y organizaciones pretenden cumplir con el objeto para el que fueron creadas, para lo que se proponen estrategias y demás objetivos que les permitan lograr las metas propuestas. Para que logren el éxito, hay muchos factores que deben tenerse en cuenta como es el caso del control administrativo, financiero, de los procesos y calidad de sus productos y/o servicios.

El presente trabajo realizado en el municipio de Popayán, pretende contribuir a la mejora administrativa, contable y financiera del Resguardo Indígena Misak Piscitau adscrito al ICBF regional Cauca. Para su desarrollo, se realizó un trabajo de campo por más de tres meses, en el cual se evaluaron las áreas más influyentes de la entidad, con el que se encontraron diversos aspectos que deben ser mejorados en la mayor brevedad posible ya que de lo contrario puede afectar significativamente el funcionamiento óptimo de la misma.

Se espera que el presente documento pueda ser utilizado como herramienta de mejora empresarial, y contribuya en el desarrollo de investigaciones similares futuras.

1. PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad se hace indispensable que todas las organizaciones ya sean grandes, medianas o pequeñas, cuenten con información actualizada de su área contable, financiera y una buena gestión con el propósito de alcanzar los objetivos y metas propuestas en su direccionamiento organizacional. Sin importar el objeto de la empresa, se hace necesario adoptar las herramientas que además de ser un requisito legal, son indispensables para el desarrollo de la misma y definen entre otras cosas el riesgo de reducir o prolongar su funcionamiento.

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) es una entidad del Estado colombiano que trabaja para la prevención y protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y las familias en Colombia, de ahí que, es indispensable contratar diferentes operadores que se encarguen en conjunto con las demás dependencias de llevar a cabo las metas propuestas en el tiempo determinado. Uno de los operadores con que cuenta el ICBF es el Resguardo Indígena Misak Piscitau, el cual es una Entidad Administradora de Servicios (EAS) del programa de Atención Integral a la Primera Infancia del ICBF CZ Centro.

Esta entidad es encargada principalmente de cumplir con el objeto de los contratos de aportes realizados entre el ICBF y ellos. Así mismo, deben manejar un control presupuestal, contable, financiero y administrativo que les permita desarrollar sus funciones adecuadamente, lo cual se les ha complicado debido a que sus procesos no son sistematizados y por ende se someten a tratamientos que podrían resultar erróneos para la toma de decisiones de la entidad.

Dado que la información contable permite conocer la situación financiera actual de la organización para la toma de decisiones, ninguna empresa debe carecer de

esta, ya que está en juego el cumplimiento de sus obligaciones con las demás entidades y la deficiente o poca gestión pueden ocasionar una crisis que muchas veces puede acabar con la organización.

De acuerdo a lo anterior, este trabajo pretende estructurar un plan de mejoramiento para las áreas administrativa, contable y financiera con el fin de implementar estrategias que permitan contribuir al desarrollo y prolongar la existencia de la organización.

1.1.1 *Formulación del problema.*

¿Cómo estructurar una propuesta de mejoramiento que logre impactar positivamente el proceso administrativo, contable y financiero del operador Misak Piscitau?

1.2 Justificación

La presente investigación está encaminada a realizar un plan de mejoramiento administrativo, contable y financiero que permita generar cambios positivos en la EAS donde se realizó la pasantía. Dada la importancia de mantener todos los procesos organizacionales actualizados, claros y a la mano, se hace indispensable contar con herramientas que optimicen estos procesos para evitar problemas legales y/o internos. Así, para el desarrollo de esta investigación se hace necesario realizar como primera medida un diagnóstico administrativo, seguido del contable y financiero definido como “el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible para tratar

de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de esta” (León García, Oscar, 2009), el cual evidenciará las dificultades que se presentan en la entidad y su situación financiera actual. Luego de realizado el diagnóstico se procederá a diseñar una propuesta de mejoramiento que permitirá suministrar de forma clara a la entidad las estrategias necesarias para implementar acciones positivas para generar el cambio que se quiere.

Teniendo en cuenta la importancia de una buena administración y control financiero y contable este trabajo pretende evaluar y controlar los procesos en el área contable, financiera y administrativa de la EAS, así mismo, proporcionará información competente para el mejoramiento de la gestión financiera, contable y administrativa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejoramiento de los procesos contables, financieros y administrativos del operador Misak Piscitau.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico de los procesos contables, financieros y administrativos actuales para determinar la calidad y eficiencia de los mismos.
- ✓ Proponer las estrategias derivadas del cruce de variables de la matriz de planeación utilizada.
- ✓ Formular la propuesta del plan de mejoramiento administrativo, contable y financiero.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes

A continuación se relacionan algunas investigaciones que se realizaron en diferentes lugares tanto nacional como internacionalmente, las cuales abordan la temática tratada en el presente documento.

“Diagnóstico integral y propuesta de mejora administrativa para la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C de R.L” es una tesis presentada en la Universidad Tecnológica de Mixteca en el año 2011 cuyo objetivo principal era realizar un diagnóstico integral y desarrollar una propuesta de mejora administrativa que permitiera incrementar la productividad de la empresa involucrada. Este trabajo permite apreciar desde una perspectiva integral las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que se pueden presentar en la organización y propone unas estrategias de mejora para cada sector de la misma.

Por otra parte, un estudio titulado “Elaboración de un plan de mantenimiento y mejoramiento”, presentado en 2006 en la Universidad de Antioquia se presenta de forma detallada el proceso para la elaboración de un plan de mejoramiento, además de mostrar indicadores para el seguimiento y la evaluación de los resultados. Así también, la tesis titulada “Plan de mejoramiento administrativo para el taller de manualidades Adriana Casanova de Villavicencio” presentada en el año 2017 en la Corporación Universitaria del Caribe (CECAR) consistía en diseñar un plan de mejoramiento administrativo tomando como primera medida un diagnóstico de la situación organizacional del taller, seguido de la identificación de los procesos que desarrolla para posteriormente diseñar las estrategias que apuntaran hacia la proyección empresarial.

Las investigaciones anteriores son de mucha importancia debido a la información que pueden aportar a este proyecto al igual que una investigación titulada “Plan de mejoramiento administrativo y contable para la fundación Turismo con Propósito Ubicada en la localidad de Ciudad Bolívar” el cual aporta un modelo contable para el plan de mejoramiento y el diseño de una estructura organizacional (Suescún Beltrán & Tabares Marroquín, 2014). Casos que enriquecen de conocimientos y aplicaciones este proyecto. “Estrategias Administrativas para Mejorar el Comportamiento Organizacional” la cual tenía como finalidad analizar y estudiar qué tipo de estrategias administrativas pueden servir para mejorar el comportamiento organizacional al interior de las empresas (Sacristán Camacho, 2014).

“Diagnóstico y plan de mejoramiento administrativo de la empresa productora de calzado infantil Colniños LTDA”. Es una tesis del año 2010 presentada en la Universidad de la SALLE, en la cual aporta medios para realizar el diagnóstico basándose en el aprovechamiento de oportunidades y fortalezas para luego realizar un planteamiento estratégico que permitiera definir el direccionamiento estratégico centrando su base en el análisis del sector en que se encuentra la empresa, y desde luego, aporta alternativas para el mejoramiento gerencial y contribuye con estrategias para mejorar otras áreas como la de producción, el área financiera y/o de mercadeo.

Por último, se encontró una tesis denominada “Propuesta para el mejoramiento en los procesos administrativos y contables de la fundación desarrollo humano y social “Vida Plena” realizada en el año 2014 y presentada en la Universidad de la SALLE, esta pretendía aplicar el diagnostico organizacional otorgado por un Banco de alimentos y un análisis FODA por medio de los cuales se evidenciaran falencias administrativas y contables de la fundación para el desarrollo humano Vida Plena para luego encontrar y reconocer un modelo de administración acorde a las necesidades de la Fundación Desarrollo humano y social para que esta se desarrolle y se desenvuelva en la sociedad dentro del marco legal que rige a las

entidades sin ánimo de lucro y por último plantear un modelo administrativo y contable para la fundación para el desarrollo humano y social Vida Plena. Este trabajo deja unas bases muy relevantes para aplicar en algunas empresas o entidades sin ánimo de lucro que quieran mejorar o restaurar la posición de su organización.

2.2 Marco teórico

La presente sección se encarga de la definición y generalidades de conceptos sobre el control contable, financiero y la gestión administrativa; los estados financieros, su clasificación y análisis; el diagnóstico y estrategias de mejoramiento organizacional.

2.2.1 Gestión administrativa.

Según Fayol administrar es planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, mientras Coulter, (pág. 7) lo definen como “la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. De ahí que, el proceso de administrar, Munich & García (1997), lo definen como “el conjunto de fases sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelaciona y forma un proceso integral”.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores se puede inferir que la administración es el arte de cuidar los bienes propios o de terceros mediante un conjunto de etapas, procesos, métodos y elementos que se centran en cumplir los objetivos estratégicos de una empresa de forma integral y retro-alimentaria abarcando componentes de dirección, gestión y gerencia.

Por su parte la gestión administrativa es definida por el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua como la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.

A lo largo del tiempo diferentes autores han revelado desde su perspectiva los pasos a seguir para mantener o lograr una buena administración:

Tabla 1. *Etapas del proceso administrativo.*

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGÚN AUTORES	
Henry Fayol (1986)	Previsión, organización, comando, coordinación y control.
Leonard Kazmier (1974)	Planeación, organización, dirección y control.
George R. Terry (1956)	Planeación, organización, Ejecución y control.

Fuente: Elaboración propia en base a la definición de los autores.

En términos generales, las etapas básicas del proceso administrativo son la planeación, organización, dirección y control, las cuales engloban las posibles etapas mencionadas por otros autores.

La primera etapa del proceso administrativo es la planeación, la cual consiste en tomar decisiones anticipadamente que conlleven a lograr los objetivos y metas trazadas por la organización, definiendo estrategias y haciendo uso de recursos y medios de control.

Dentro de la planeación se tienen que definir y trazar rutas estratégicas, las cuales de acuerdo a su definición son el conjunto de acciones que los directivos o gerentes realizan para conseguir los objetivos de una empresa, definen el posicionamiento construyendo una diferencia con su competencia y facilitan la sostenibilidad organizacional.

La organización es la función del proceso gerencial que se encarga de diseñar o rediseñar la estructura formal interna, así mismo, provee la forma de jerarquizar la autoridad y dividir el trabajo para alcanzar una meta u objetivo. Dentro de los retos a los que se enfrenta esta etapa están: la dirección en un entorno global, el diseño y la estructuración de las organizaciones y la mejora de la calidad y competitividad.

En esta etapa se reúnen elementos importantes como la estructura, que es la forma en que una organización divide su mano de obra con tareas diferentes para su posterior coordinación, reconoce el desglose del trabajo para llevarlo a cabo en una serie de tareas y la coordinación necesaria entre las diferentes tareas. Otro elemento es el organigrama, que es la representación gráfica de la estructura organizacional en la que se puede apreciar las relaciones de trabajo y la departamentalización que es el agrupamiento de funciones dentro de la estructura de la organización.

La tercera etapa es la dirección, encargada de coordinar y vigilar los procesos llevados a cabo por cada miembro o grupo según la división del trabajo. Esta etapa es importante porque a través de ella se logra poner en marcha todo lo planeado y organizado anteriormente siempre encaminado a mejorar la productividad y al logro de los objetivos con eficiencia y eficacia.

Por último y no menos importante encontramos el control, esta etapa es un constante en las etapas anteriores dado que es necesario controlar cada uno de los procesos que se lleven a cabo para lograr los objetivos propuestos, así como también, controlar las personas y demás factores que intervienen en el proceso.

Con la ejecución de las etapas mencionadas se produce la administración, y de la efectividad de cada una de ellas depende la mejora competitiva de la organización para con su competencia.

2.2.2 Diagnóstico y estrategias de mejoramiento organizacional.

2.2.2.1 El diagnóstico organizacional

Es un proceso analítico con el cual se pretende identificar la situación actual de una empresa. Este diagnóstico es de suma importancia para determinar las estrategias que se deben plantear ya sea para mejorar o avanzar en cuanto a competitividad ya que abarca la parte interna y externa de la organización.

Para obtener un diagnóstico organizacional se debe tener en cuenta como obtener la información, puede ser mediante encuestas, observación, documentos y demás informes a los que se pueda acceder; seguido, se organiza la información y se hace el respectivo análisis e interpretación, esto con el fin de determinar las oportunidades que se deben aprovechar y los problemas que se deben corregir.

El método de diagnóstico permite identificar las fortalezas y debilidades de una empresa en sus diferentes áreas, de tal forma que se determinan las causas de sus deficiencias y los efectos que se propician, toda vez que se conocen las causas-efectos que puedan realizar las acciones requeridas para solucionar los problemas y mejorar el escenario en que se desenvuelve, (Valdez Rivera, 2003).

Teniendo en cuenta que el diagnóstico empresarial es de gran importancia para la toma de decisiones y facilita el plan de acción para la resolución de conflictos interno, Valdez (2003) señala algunos beneficios de realizarlo:

- El diagnóstico señala la situación de la empresa e indica los procesos que requieren modificación inmediata.
- Mediante el, se cuida la empresa generando beneficios para los trabajadores, inversionistas y sociedad en general.
- Con el diagnóstico se logra incrementar la productividad de la empresa, administrando mejor los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

Así mismo, menciona que el proceso de diagnóstico consta de dos fases: el pre-diagnóstico, que consiste en la identificación de situaciones que den origen a deficiencias en la organización, luego del cual, se lleva a cabo el diagnóstico financiero que consiste en la aplicación de herramientas de análisis financiero (vertical, horizontal e indicadores), con el fin de apreciar las oportunidades y reconocer los procesos prioritarios a resolver. Por último se realiza el diagnóstico operativo, que hace referencia a la aplicación de indicadores operativos, diseño de

cuestionarios, entrevistas y demás herramientas que permitan obtener un diagnóstico integral.

Siguiendo las pautas del autor se lleva a cabo el desarrollo del presente proyecto.

2.2.2.2 El direccionamiento estratégico

Es la forma en que se planea la organización y se define la cultura organizacional, esta cultura está integrada por los principios corporativos, los cuales son el conjunto de valores y normas que regulan la vida de la organización; estos principios son el soporte de la cultura organizacional.

Entre los principios corporativos están: La Misión, ésta responde al propósito de la empresa, es decir, ¿para qué existe?, ¿cuáles son sus objetivos?, ¿cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?; la misión debe inducir comportamientos a los miembros de la organización.

La Visión es generalmente el escenario futuro al que la organización se propone llegar y se caracteriza por ser plenamente realizable, además contempla ideas generales para buscar primero el reconocimiento y luego el posicionamiento de la empresa. Además, es de vital importancia contar con los valores corporativos, los cuales son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la organización.

2.2.2.3 Estrategia organizacional

Las estrategias son un conjunto de acciones con las que se pretende alcanzar o llevar a cabo los objetivos planteados y son fundamentales para desarrollar la misión y alcanzar la visión de una organización. De acuerdo a David (2003), la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Este término hace referencia a la creación, formulación y evaluación de las estrategias que se plantean para lograr los objetivos

estratégicos organizacionales. Mismos objetivos que deben ir encaminados a mejorar continuamente la productividad y competitividad de la organización.

El concepto de estrategia en el ámbito económico y académico fue introducido en el año 1994 por Newman y Morgerstern con la Teoría de los Juegos, luego en 1962 los autores Kenneth y Chandler lo definen como “la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos”. De ahí que, se puede deducir que las estrategias de mejoramiento organizacional son los métodos o formas que define y utiliza una empresa con el fin de lograr cambiar positivamente su administración.

2.2.3 Control contable.

El control contable es una herramienta muy importante para la gestión financiera de las empresas, esto dado que puede entenderse como “el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo” (Teruel, 2017).

2.2.3.1 La contabilidad

En el art 19 del código de comercio se ha establecido como una obligación de las empresas y entidades llevar una contabilidad, dado que suministra información de toda la empresa y con ella se logra analizar y controlar las operaciones de las áreas de producción, venta, recaudos, y administración de la organización.

Para toda empresa es relevante contar con una contabilidad apropiada, esta práctica se remonta a la antigüedad cuando el hombre se vio en la necesidad de contar con registros por escrito de sus propiedades, transacciones y demás

operaciones al no ser suficiente su memoria. De ahí que, resulta de diversas prácticas mercantiles que exigían mejorar la calidad de la información financiera.

La contabilidad de costos según García Collins, (2013) es “un sistema de información que se utiliza para registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar, interpretar e informar de los costos de producción, distribución, administración, financiamiento y de servicio” en una empresa.

Esta contabilidad tiene como objetivos definir el costo de venta del producto o servicio, así como identificar que artículos se deben producir, controlar los gastos y evitar el despilfarro de los recursos y definir los planes de acción y producción.

2.2.4 Control financiero.

Sobre el control financiero Shim y Siegel (2004) lo definen como “la fase de ejecución en la cual se implantan los planes financieros y trata de un proceso de retroalimentación; por su parte García & Munch (2003) aseguran que el control “es aquel que proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que lo integran”.

2.2.5 Estados financieros, clasificación y análisis

Los estados financieros asegura Gálvez Ascanio (1995) son los documentos primordialmente numéricos, elaborados en forma generalmente periódica, con base en los datos obtenidos de los registros contables, y que reflejan la situación o el resultado financiero a que se ha llegado en la realización de las actividades por un periodo o a una fecha determinada. De acuerdo con el autor Elizondo López, (2005), los estados financieros “son documentos suscritos por una entidad económica en el cual se consignan datos valuados en unidades monetarias, referentes a la obtención y aplicación de recursos materiales”.

2.2.5.1 *Clasificación de los estados financieros*

De acuerdo a las CINIF (NIF A-3), los estados financieros se clasifican en principales: Balance general, estado de P & G, flujo de efectivo y estado de cambios en el capital contable; y secundarios: los cuales informan de forma mucho más detallada las características financieras y operativas de la entidad y en cuanto a su análisis el autor Amat nos dice que es “un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas”; definición que amplía el autor Gálvez Ascanio (1995) quien afirma “es la desintegración de o separación de valores que figuran en dichos estados, a fin de conocer sus orígenes, los cambios sufridos y sus causas, con el objeto de tener una idea más precisa y verídica sobre la situación financiera de una empresa.

2.2.5.2 *Análisis financiero*

El análisis financiero se genera a partir de la información con la que se estructuran los estados financieros de una empresa u organización. Este análisis se debe enfocar en las oportunidades de mejora si se presentan y que ha pasado para que la empresa se encuentre en esa situación (buena o mala). La parte más importante del análisis es la interpretación de los resultados, dado que se utilizan varias herramientas que arrojan resultados diferentes pero a su vez se complementan para lograr un buen diagnóstico financiero.

El análisis financiero está compuesto por:

- **Análisis vertical:** con este se pretende identificar las cuentas más representativas e importantes en el balance general con respecto a una cuenta base, es estático y debe ser comparado y complementado con el análisis horizontal.

- **Análisis horizontal:** este análisis muestra cómo ha funcionado la empresa en un tiempo específico, a diferencia del vertical, es dinámico y se pueden calcular el valor absoluto y la variación relativa de las cuentas.
- **Análisis operativo:** es el que se realiza al estado de resultados. Cuando se realiza el análisis vertical se pretende conocer dónde se está gastando más dinero, las ventas se utilizan como base para realizarlo y su interpretación se centra en determinar cuánto del activo de una empresa es corriente. Al realizar el análisis horizontal del estado de resultados, se añade como mínimo un año más para sacar las conclusiones pertinentes.
- **Razones financieras:** son la relación entre las cifras que se encuentran en los estados financieros, con ellas el analista puede formar una idea clara a cerca de la situación de un área específica de la empresa. Estas razones se clasifican en 4 indicadores básicos: De Liquidez, muestra cuánto dinero tiene disponible la empresa para cubrir sus obligaciones en el corto plazo; de Rotación, ilustran la actividad cuantificada de la empresa mostrando cada cuanto tiempo rota la cartera teniendo en cuenta las cuentas por pagar; de Rentabilidad, muestra lo que se espera como rendimiento de una inversión y de Endeudamiento, que son las formas de apalancamiento de la empresa.

Con las herramientas anteriores se hace posible realizar un análisis financiero completo, al que se le suman el estado de flujos de efectivo, el WACC (Costo de capital promedio ponderado), el EVA (valor económico agregado) y el EBITDA.

2.3 Marco conceptual

Entidades Administradoras de Servicios (EAS): Son organizaciones o entidades que brindan atención a la primera infancia en cualquiera de sus modalidades, respecto a los convenios celebrados con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). Estas entidades deben cumplir ciertos requisitos para poder contratar con el ICBF, así como también deben tener conocimiento en temas de gestión y administración de programas dirigidos a la primera infancia. Su importancia radica en que son el pilar de los niños y materializan con sus acciones la atención de calidad que los niños y niñas requieren.

Cabildo Indígena:

Es una entidad pública especial, cuyos integrantes son miembros de una comunidad indígena, elegidos y reconocidos por ésta, con una organización sociopolítica 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. (Betancourt, 2013).

Administración: Según Fayol administrar es planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, mientras Coulter; (pág. 7) lo definen como “la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.

Proceso Administrativo: Múnich & García, (1997) lo definen como “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelaciona y forma un proceso integral”.

Contabilidad:

Es el sistema que debe informar en términos monetarios, relevantes, fiables y periódicos sobre la posición y comportamiento económico-financiero de la empresa para apoyar la toma de decisiones de los partícipes. Con el objetivo de mantener informados a los grupos de interés, la contabilidad identifica, organiza, valora, registra, resume y comunica fielmente los hechos económicos de la empresa, producidos en cada periodo. (Pérez-Carballo Veiga, 2013).

Contabilidad Financiera:

Se centra en las necesidades específicas de aquellas personas externas a la empresa que toman decisiones, bien sea los proveedores, accionistas, bancos o entidades gubernamentales. Para aprovechar la información contable es necesario conocer las transacciones de negocios que dan origen a la información financiera ya que ésta sirve para la toma de las decisiones financiera (Horngren, Sumdem, & Elliot, 2000).

Control Contable: Puede entenderse como “el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo” (Teruel, 2017).

Control Financiero: Shim y Siegel (2004) lo definen como “la fase de ejecución en la cual se implantan los planes financieros y trata de un proceso de retroalimentación”; por su parte García & Munch (2003) aseguran que el control “es aquel que proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que lo integran”.

Estados Financieros:

Son los documentos primordialmente numéricos, elaborados en forma generalmente periódica, con base en los datos obtenidos de los registros contables, y que reflejan la situación o el resultado

financiero a que se ha llegado en la realización de las actividades por un periodo o a una fecha determinada. (Gálvez Ascanio, 1995).

Análisis Financiero: El autor Amat nos dice que es “un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas”; definición que amplía el autor Gálvez Ascanio (1995) quien afirma “es la separación de valores que figuran en dichos estados, a fin de conocer sus orígenes, los cambios sufridos y sus causas, con el objeto de tener una idea más precisa y verídica sobre la situación financiera de una empresa”.

2.4 Marco legal

El cabildo indígena Misak Piscitau es una entidad de carácter especial, la Ley 89 del 25 de noviembre de 1890 rige la normatividad de los cabildos, en su artículo tercero indica: “En todos los lugares en que se encuentre establecida una parcialidad de indígenas habrá un pequeño Cabildo nombrado por éstos conforme a sus costumbres. El período de duración de dicho Cabildo será de un año, de 1º. De Enero a 31 de Diciembre. Para tomar posesión de sus puestos no necesitan los miembros del Cabildo e otra formalidad que la de ser reconocidos por la parcialidad ante el Cabildo cesante y á presencia del Alcalde del Distrito”.

Siguiendo la legislación colombiana el artículo 246 de la Constitución Política dice que las autoridades de los pueblos indígenas podrán ejercer funciones jurisdiccionales dentro de su ámbito territorial, siempre y cuando no infrinjan las leyes o la Constitución de la República; con esto se da autonomía para realizar los procesos que consideren necesarios en cuanto a sus territorios. Así mismo, en su artículo 329 sobre el ordenamiento territorial afirma que los resguardos indígenas son propiedad colectiva y no enajenable, por lo tanto no se puede quitar lo que pertenece por derecho constitucional.

La ley 21 de 1991 por la cual se ratifica el convenio 169 con la OIT de 1989 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes, al Colombia ratificar este convenio se compromete entre otras cosas a adecuar la legislación nacional para garantizar la participación y respeto a la identidad cultural de las comunidades étnicas del país.

El decreto 159 de 2002 reglamenta parcialmente la ley 715 de 2001 en su capítulo II, artículo 3: Certificación de información. Para efectos de la distribución de los recursos del Sistema General de Participaciones asignados a los resguardos indígenas, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE – certificará al departamento Nacional de Planeación la información sobre la población de los resguardos indígenas legalmente constituidos por municipio y

departamento, a más tardar el 30 de junio de cada año. Para establecer los resguardos indígenas constituidos, la Dirección General de Asuntos Indígenas del Ministerio del Interior y el INCORA deberán prestar el apoyo requerido por el DANE.

El decreto 1809 de 1993 Sobre normas fiscales relativas a los territorios indígenas. Art. 1°. Confiere a los resguardos el estatus de municipios, para efectos de las transferencias de recursos PICN. En las áreas identificadas dentro del Plan Básico de Ordenamiento Territorial como de concertación indígena, donde se proyecten obras de infraestructura de interés del Municipio y/o en desarrollo de las ZEEE.

El decreto 1088 de 1993 Regula la creación de las asociaciones y cabildos indígenas, dicta normas relativas al funcionamiento de los territorios indígenas, protección de sus territorios, y asociación de comunidades indígenas, en función de su participación y fortalecimiento económico, social y cultural.

El decreto 1386 de 1994. Modifica parcialmente el Decreto 1809 de 1993. Sobre la autonomía de los resguardos para la destinación de los recursos de las transferencias. Es decir, las transferencias que se realizan a los resguardos son de libre destinación, ellos deciden en que invertir o gastar los recursos.

El decreto 1397 de 1996 Comisión Nacional de Territorios indígenas Por el cual se crea la Comisión Nacional de Territorios Indígenas y la Mesa Permanente de Concertación con los pueblos y organizaciones indígenas y se dictan otras disposiciones.

El documento CONPES 2773 de 1995 Programa de apoyo y fortalecimiento étnico de los pueblos indígenas 1995 – 1998. Señala los objetivos de la política gubernamental para los pueblos indígenas, entre otros, apoyar el etnodesarrollo autónomo y sostenible.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

En este apartado se estructura el diseño metodológico, el cuál según Mendez (2008) permitirá conocer a fondo el objeto de estudio, el alcance y los motivos de la investigación... Además sugiere un orden para estructurarla el cual consiste en “primero definir el tipo de estudio, segundo, identificar la población y muestra, luego estructurar el método de investigación que se va a usar y por último diseñar los instrumentos e identificar las fuentes de recolección de la información relevante para la investigación. (Pág. 227-253).

3.1 Tipo de investigación

Para desarrollar la presente investigación se utilizó una metodología de tipo descriptiva dado que según Dankhe (1989), son estudios que buscan especificar las propiedades, las características y aspectos importantes del fenómeno del análisis; así mismo, Mendez (2008) afirma que “brinda técnicas que permiten obtener la información tales como: la observación, la entrevista y los cuestionarios...” por lo anterior se realizó un diagnóstico usando los métodos antes mencionados con los que fue posible determinar el estado actual de la empresa en las áreas contable, financiera y administrativa específicamente.

3.2 Población y muestra

Según Sampieri, la población se define como “el conjunto de cosas que cumplen con ciertas características que los identifican como un grupo...”. En cuanto a la presente investigación, la población está compuesta por los trabajadores internos con cargos de mayor a menor rango. La muestra al igual que la población será

conformada por todos los integrantes de la organización que son en total (43) trabajadores.

3.3 Método de investigación

Dado el tipo de investigación, se optó por utilizar un método mixto, es decir, deductivo e inductivo, partiendo de la realización del diagnóstico estratégico financiero, contable y administrativo de la empresa, el cual permitió visibilizar el estado actual de la empresa en cuanto a su direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos estratégicos, valores, principios, etc.). Así mismo, se utilizó el método de la observación, con el cual fue posible determinar los aspectos que deben ser mejorados o cambiados, procesos que a continuación se desarrollan en el plan de mejoramiento de las áreas mencionadas.

3.4 Fuentes e instrumentos de recolección

Se utilizaron fuentes primarias y secundarias para recopilar la información relevante para realizar el diagnóstico de cada área de la entidad, así mismo, se realizó una investigación documental, la cual permitió obtener de manera explícita información adecuada para diseñar el plan de mejoramiento.

Entre las fuentes primarias se destacan: entrevista al director administrativo (ver anexo 2), encuestas al personal de trabajo (ver anexo 1) y un focus group en el que se involucraron a ciertos funcionarios administrativos de la entidad (ver anexo 3); todo con el fin de obtener la información más relevante posible para la estructuración del diagnóstico por áreas.

Las fuentes secundarias son en concreto, los documentos, información contable, financiera y administrativa, textos y observaciones realizadas a las áreas de la

entidad y demás material web que permitió comprender más a fondo sus necesidades. Además se crearon estrategias de mejoramiento, partiendo de la realización del análisis de los estados financieros que aportaron significativamente para la creación y estructuración del plan de mejoramiento.

4. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

4.1 HISTORIA CASA PAYAN

El diseño de la casa del taita payan es una representación simbólica desde la concepción de los mayores en el gran territorio de los pubenences, como una réplica de unos de los sitios más reconocidos de la ciudad de Popayán, como es la Torre Del Reloj, que en antes era reconocida como la casa de gobernabilidad y confederación de caciques. La comunidad Misak, la relaciona con el cosmos, las lagunas del mundo y el pensamiento propio, profundizando su significado con la pandereta interpretada desde el plan de vida misak de enrollar y desenrollar con el entorno natural el cual no tiene principio ni fin es decir, desde siempre y para siempre. La casa de taita payan es una estructura fundamentada a partir de los tres mundos, sin bien para el consenso de nuestro pueblo, la Casa del Taita Payán, es una representación simbólica de nuestra cosmovisión, cuya simbología representa cinco ciencias: territorio, autoridad, pensamiento propio, espiritualidad y naturaleza; las cuales están plasmadas en nuestros tres mundos: suelo, aire y subsuelo. La Casa del Taita Payán es nuestra representación simbólica para fortalecer pedagógicamente los procesos de desarrollo y armonía del niño y la niña misak. Es un espacio creado para recrear y generar cultura, a través de prácticas interculturales e interculturales.

4.2 MISIÓN

EL PROGRAMA DE ATENCION A LA PRIMERA INFANCIA DEL RESGUARDO INDIGENA MISAK PISCITAU, formará y proyectará a nivel local, regional y nacional Numisask, madres gestantes, lactantes y familias con sentido de pertenecía y pertinencia hacia la cosmovisión misak y cultura Identitaria;

permeados de principios de: territorio, interculturalidad, tradición oral, espiritualidad y valores como: autoridad, respeto, identidad y armonía (equilibrio), fortaleciendo tejidos de pensamiento colectivos para el bien de la comunidad fundamentales para la transformación socio- cultural, el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo integral de los Numisask, mediante estrategias: la casa payan a través de la educación propia.

4.3 VISIÓN

En el año 2019 el RESGUARDO INDIGENA MISAK PISCITAU mediante el PROGRAMA DE ATENCION INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA posicionará y liderará procesos y proyectos de atención integral a la primera infancia a nivel nacional donde se encuentre asentada la comunidad Misak siendo una institución líder en la formación de seres humanos proactivos con alta capacidad de mingar intelectual y emocionalmente para asumir retos de crecimiento y desarrollo continuo.

4.4 FILOSOFÍA

EL RESGUARDO INDIGENA MISAK PISCITAU mediante su programa ATENCION INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA en su modalidad de atención en el CDI FAMILIAR con ENFOQUE DIFERENCIAL con una amplia cobertura en los municipios de: Cajibío, Morales, Caldon Siberia y Pi endamó, respondiendo a las necesidades de las familias beneficiarias, al objetivo general del programa, y teniendo en cuenta las exigencias del mundo globalizado en el que transitamos y en el que nuestra sociedad está colmada de estímulos y de demandas constantes que complejizan la vida diaria y de la que no están exentos los numisak y al contrario, viven inmersos y en la que se espera mucho de ellos ; lo que tienta permanentemente al RESGUARDO INDIGENA MISAK, a buscar la forma de velar

por el bienestar de los numisak que serán el hoy, mañana y siempre el futuro de la cultura misak, bajo una educación propia, permeada de la estrategia pedagógica de LAS CASAS PAYAN, con enfoque DIFERENCIAL la cual le permite apropiarse de la sabiduría ancestral (Shures, Shuras, mamas, taitas, médicos propios y comunidad en general), que mejor hacerlo y asumirlo a partir del ámbito familiar , en el que sus padres y taitas de la comunidad garantizan la transmisión de los conocimientos tradicionales así como la participación activa de los numisak, para desde ahí contar con una educación con pertinencia cultural, lingüística y cognitiva logrando con ello sensibilizarse y comprometerse con su formación a partir de propuestas que les permita involucrarse con compromiso, afecto, paciencia y amistad con sus numisak, bajo la orientación y realización de actividades que les ofrezcan a las familias y a sus hijos momentos de amistad, camarería , juego y tradición oral, Imprescindibles para brindarle seguridad y confianza, fundamentales para la formación de la personalidad infantil y desarrollo integral.

4.5 PRINCIPIOS

EL RESGUARDO INDIGENA MISAK PISCITAU a través de su programa ATENCION INTEGRAL PARA LA PRIMERA INFANCIA , vela por la preservación de su cultura Identitaria y cosmovisión a través de la formación del FUTURO MISAK bajo los principios de: territorio, interculturalidad, tradición oral, espiritualidad y valores como: autoridad, respeto, identidad y armonía (equilibrio), los cuales fortalecerán su calidad humana al interior del ámbito familiar en acompañamiento de sus padres, cuidadores y demás agentes educativos, los cuales a través de las diferentes actividades que realicen con los numisak ; los proyectaran en la vida cotidiana enfatizando al interior de las familias, y la comunidad, dándole así un sello personal a su vida en comunidad y cultural.

4.5.1 Territorio.

Entendido como el espacio amplio del Kauka, gobernado por nuestra Autoridad Superior Kallim y Pishimisak; esta no la conforman únicamente los espacios en que habitan los misak en la actualidad sino también por aquel que recorrieron y que crearon, al hacerlo, las generaciones anteriores, aquellos Shures, Shuras, Mutautas y Nutautas que van adelante marcando el camino que los misak de hoy deben recorrer, aquellos que “se despidieron y viajaron en el espíritu” a vivir al Kansrø, el otro mundo al otro tiempo, ese otro territorio misak en donde continúan existiendo y desde donde se relacionan de modo permanente con la gente actual.

4.5.2 Interculturalidad.

Entendida como la capacidad del individuo para interactuar, convivir y respetar la identidad cultural de la variedad de culturas y grupos sociales que se encuentran inmersas en su contexto, de forma respetuosa, horizontal y sinérgica, donde ningún grupo cultural está por encima del otro.

4.5.3 Tradición oral.

Entendida como un medio para transferir usos, costumbres, saberes y experiencias vividas por la comunidad misak a lo largo de los siglos, y la cual perpetua en la memoria de cada grupo familiar, además que representa la suma del saber codificado de forma oral que por ende retiene y reproduce a fin de facilitar la memorización y a través de ella la difusión a generaciones presentes y futuras.

4.5.4 Espiritualidad.

Entendida como el símbolo de protección y continuidad Identitaria misak. Además, como el único camino de la vida y la salud Misak, es el desarrollo de la mente y cuerpo junto a la naturaleza; principio que se debe recorrer y fortalecer a partir del camino trazado por los Shures, Shuras y los MØMARØPELØ (médicos propios) ellos describen bien como hay que portarse con la madre tierra, ellos trazan muy

bien el tipo de educación para dar al Misak, en los alimentos para consumir y las horas de consumirlos, la MΘMARΘP (salud integral) es la cotidianidad, es el diario vivir, el Latá Latá (Igualdad integral para todos), así tiene que ser, así lo enseñaron los abuelos, esa energía Vital que junta todo, la integralidad total. Los Misak poseen un ritual que se llama PISHIMARΘP (ritualidad), el cual representa, la unión, con lo cual celebramos la vida. Lo que los ha tenido vivos, más allá de enfermedades y contaminaciones ambientales. La relación con el todo es la clave.

4.6 Valores

4.6.1 Autoridad.

Definida como la potestad que se otorga a otros de acuerdo a las normas o principios establecidos para que rija o gobierne con el fin de establecer unos mínimos y máximos de convivencia, al mismo tiempo, es mirada desde la perspectiva misak a partir de tres niveles como son: desde la primera autoridad del numisak, (conocimiento previo), la autoridad de moskoy y usri y desde el cabildo de los tatas.

4.6.2 Respeto.

Cuyo significado para la comunidad es entendido como tener consideración es tener respeto para ser capaz de respetar a los demás y los límites que ellos establecen. Además, tomada en el idioma propio hacia los sitios sagrados como espacios de veneración. (Cuerpo, mundo natural).

4.6.3 Identidad.

Entendido como el derecho a poseer o compartir el espacio vital, además de mantener esa lucha constante por preservar los valores y principios identitario-culturales del pueblo misak el cual les permitirá hacer entrega y a su vez transmitir su legado, memoria y sabiduría ancestral a las futuras generaciones en

convivencia y prácticas cotidianas entre sus dinámicas vivenciales de su vida cotidiana, unida desde la unión de autoridad, idioma, espiritualidad la identidad se mira desde la unión de la autoridad, idioma, espiritualidad cogiendo la identidad propia desde el entorno natural.

4.6.4 Armonía.

Relacionada con el equilibrio, las anteriores nombrados hacen parte del apoyo al proceso de vivencias, desde siempre y para siempre de acuerdo a las normas naturales existentes en el territorio.

4.7 Pilares

EL RESGUARDO INDIGENA MISAK PISCITAU mediante el PROGRAMA DE ATENCION INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA toma como pilares articuladores del modelo autónomo, los siguientes:

4.7.1 Participación.

Entendida como el reconocimiento que se hace de los numisak como protagonistas de su propia vida y de la sociedad creando condiciones y medios para fortalecer una cultura democrática y de ejercicio de sus derechos.

4.7.2 Protección.

Visionada como el derecho que tiene los numisak a disfrutar de una vida plena en condiciones que aseguren el respeto de su dignidad y el derecho a ser cuidados y protegidos frente a conductas que atenten contra su desarrollo integral como seres humanos.

4.7.3 La nutrición.

Tomada como el pilar fundamental en el proceso biológico de crecimiento, desarrollo y sus beneficios en el proceso de aprendizaje, puesto que influye en la formación neuronal del cerebro del ser humano; desde la gestación y su relación con el desarrollo a lo largo de sus primeros años de vida, etapa crucial en que el organismo infantil absorbe con facilidad los alimentos y líquidos, necesarios para la formación de huesos, músculos, dientes y demás partes de su cuerpo indispensables para el desarrollo de sus actividades tanto físicas como mentales favoreciendo su desenvolvimiento en su futura vida escolar. Es de resaltar que el objetivo primordial del programa es orientar de una forma adecuada y oportuna a las familias y comunidad del cómo puede ofrecer y el porqué de una alimentación y nutrición balanceada con productos propios de la región y forma de aprovechar sus beneficios.

4.7.4 Educación.

Tomada como la experiencia social que se transmite de unos individuos a otros, a través de procesos de socialización, prácticas culturales y ancestrales en donde los individuos entran en contacto con cada persona permitiéndoles relacionarse con el mundo externo. Toda cultura es un acto de formación y reformación continua que a su vez constituye una estructura de comportamiento que para tener homogeneidad, necesita repetirse, sus cambios no solo implican transformaciones del medio sino también del hombre y de las relaciones de este con otros, y de estos en colectivo para la planeación y organización de sus proyectos de vida familiar y comunitaria, en pro del mejoramiento de su calidad de vida. Partiendo de la premisa anterior el Programa para la Atención a la Primera Infancia busca conformar redes de apoyo tanto familiar como comunitario para de esta forma iniciar procesos de organización y búsqueda en colectivo de propuestas y proyectos productivos que permitan visionar el mejoramiento de la calidad de vida social, nutricional, económico y por ende el desarrollo integral de los numisak,

mediante el aprovechamiento de los productos propios de la región. Es de mencionar que se hizo la adopción de proyectos que complementan los procesos de aprendizaje de los niños y niñas el PROYECTO YATUL el cual consiste en sembrar y cosechar productos propios, mediante este se le inculcan valores, principios y tradiciones culturales de la comunidad misak, además, a través de LAS MINGAS DE PENSAMIENTO DE SABERES Y SABORES CULTURALES le permitirán a cada uno de los miembros de la comunidad, socializar y practicar formas de preparar determinados productos de la región con el ánimo de conocer la variedad y valor nutritivo determinado producto u alimento que forma parte de su gastronomía propia .

4.7.8 EL PROYECTO NAK CHAK

Entendido como el fogón de la cocina, es un espacio ubicado en la casa payan, donde se inicia la educación de los niños y las niñas con valores y normas sociales de comportamiento se transmite las costumbres y la vida social el respeto que deben tener a los mayores a la autoridad y a todos.

EL PROYECTO SHURRES Y SHURAS los cuales les permiten a los numisak apropiarse de su cultura y prácticas ancestrales mediante la narración de relatos por parte de sus padres y abuelos.

4.7.9 SALUD E HIGIENE

Tomada como el trascender en las contribuciones más elevadas como: formar el carácter, la voluntad, desarrollar habilidades, sentimientos, actitudes y valores que van conformando en el individuo un conocimiento general, el cual forma parte de la cultura de la salud. Desarrollar cultura de la salud desde el ámbito familiar y comunitario, presupone que las acciones de la promoción de la salud e higiene, a partir de estrategias bien concebidas para satisfacer las exigencias en su entorno inmediato. La promoción de la salud e higiene guarda correspondencia con las metas que se propone EL RESGUARDO INDIGENA MISAK PISCITAU mediante el PROGRAMA DE ATENCION INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA en el cual

establece una relación estrecha entre salud y calidad de vida para ello se basa en un principio muy claro que es “LOS SERES HUMANOS TIENEN DERECHO A UNA VIDA SALUDABLE Y PRODUCTIVA, EN ARMONIA CON LA NATURALEZA” atendiendo a la premisa anterior se hace necesario iniciar procesos de sensibilización y practica de campañas de higiene y salud ,todo ello a partir de convenios interinstitucionales, los cuales permitirán a los agentes educativos, la comunidad ,a los NUMISAK , conocer la importancia de los ambientes saludables en su calidad y su influencia en el desarrollo integral de sus numisak, puesto que es un derecho el vivir en buenas condiciones de salubridad ambiental, personal y social. Dicho trabajo se realizara por medio de campañas y mingas de pensamiento los cuales fortalecerán a la comunidad en cuanto: primeros auxilios, saneamiento básico ambiental en la vivienda y su entorno inmediato, salud e higiene corporal, todo ello confluye en la prevención de enfermedades y la obtención de ambientes sanos saludables para la familia, los numisak y la comunidad en general.

5. DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL OPERADOR RESGUARDO INDÍGENA MISAK PISCITAU

El operador Misak tiene actualmente 43 trabajadores, los cuales no son fijos, dado que cada año se elige un nuevo gobernador y éste cambia un poco más del 95% de la fuerza laboral de la entidad durante su mandato. En cuanto al organigrama, se encuentra estipulado por el Gobernador del resguardo. No se ha establecido un manual de funciones estructurado, por lo que se hace necesario complementar o cambiar lo que está disponible del mismo.

La entidad cuenta con un direccionamiento estratégico establecido dirigido a la recuperación de la identidad cultural y representativa de las comunidades indígenas Misak. Se encuentran establecidas las funciones de cada cargo de forma relativa y cualquier conflicto interno que se pueda presentar es solucionado por los involucrados y si se hace necesario interviene el director y/o gobernador, según sea necesario. Cuentan con un manual de convivencia y un reglamento interno establecido, el cual les permite manejar un buen ambiente de trabajo y compañerismo (trabajo en equipo).

A partir de la encuesta realizada al personal de trabajo se pudo encontrar que “es muy bueno el ambiente de trabajo, dado que se manejan diferentes cargos y la colaboración es para todos, es decir, hay compañerismo y buenas formas para tratarnos y ayudarnos en lo que se necesite”.

Dado que hay cargos muy básicos, cada uno conoce en cierta forma las funciones para las que fue contratado (a), de igual forma se hace necesario contar con esto por escrito dado que debe estipularse en el manual de funciones. Sólo cuando es necesario se pueden ejercer otras funciones que difieren un poco al objeto contractual.

En cuanto al direccionamiento estratégico “es posible que algunos cargos necesiten saber eso pero algunos miembros de la entidad no lo consideran

importante”. Por otra parte, es necesario que los trabajadores sin importar el cargo que ocupen tengan presente la misión, visión y principios de la organización en la que laboran, así como también el reglamento interno de la misma.

Los encuestados recomiendan trabajar en la entidad porque “hay un buen ambiente de trabajo, todos son muy unidos y se ayudan mutuamente ante cualquier dificultad”.

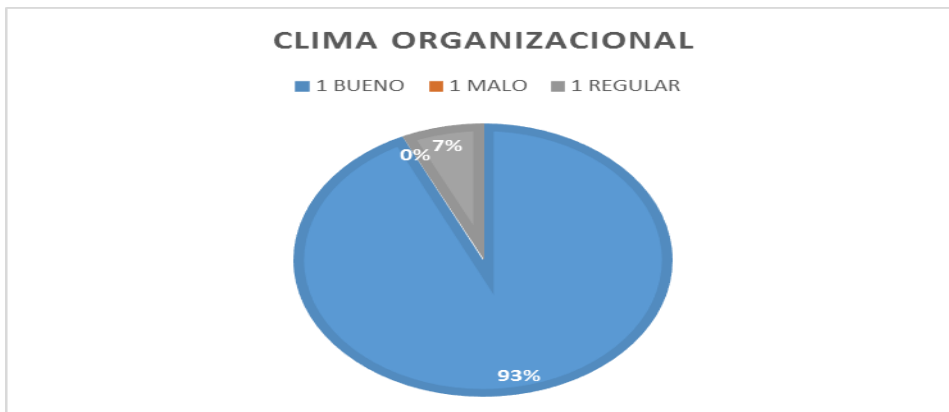
5.1 Tabulación y análisis de la encuesta

Tabla 2. Tabulación de la encuesta.

ENCUESTA			
Nro	Respuesta	Cantidad	Total
1	BUENO	40	43
	MALO	0	
	REGULAR	3	
2	SI	24	43
	NO	19	
3	SI	4	43
	NO	39	
4	SI	29	43
	NO	14	
5	SI	40	43
	NO	3	

Fuente: Elaboración propia.

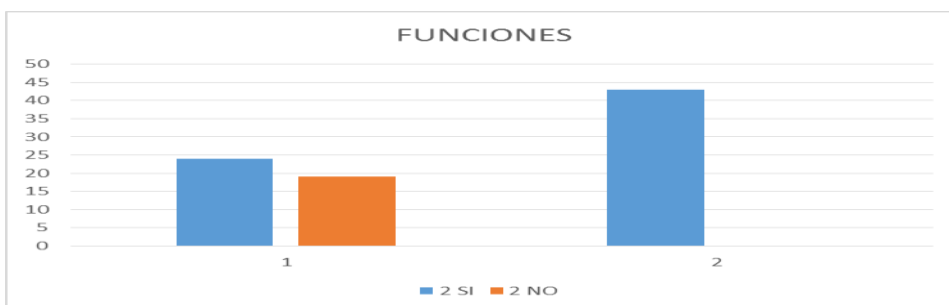
Gráfica 1. Clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

Al realizar la encuesta, la primera pregunta determinó en un 93% que el clima organizacional es bueno, lo que resulta gratificante ya que esto permite un buen desempeño por parte de los que integran la entidad, así como también, aumentará la creatividad y gestión de cada uno de los trabajadores. Por otra parte, el 7% de los encuestados afirmaron que el clima organizacional es regular, debido a algunas rencillas que se presentaron entre los mismos pero fueron solucionadas por los directivos de la entidad.

Grafica 2. Funciones

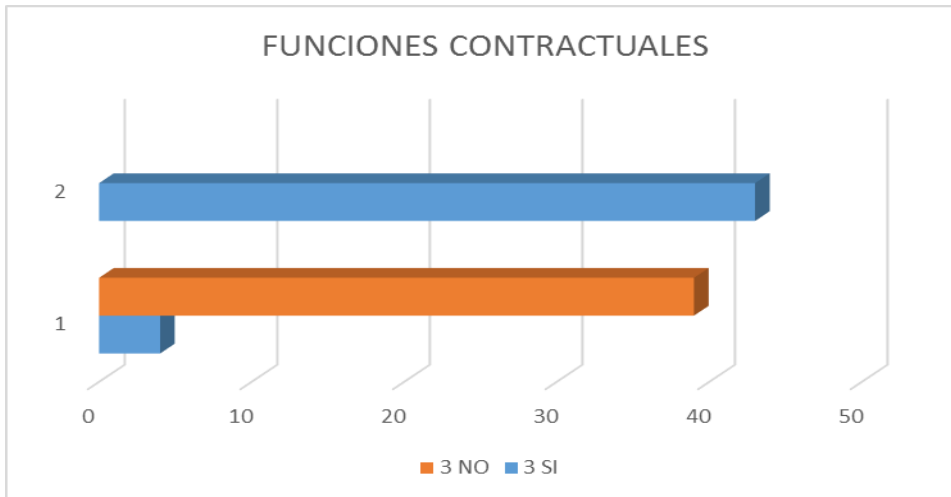


Fuente: Elaboración propia.

El 55,81% de los encuestados afirmaron conocer sus funciones mientras el 44,19% dicen no conocer sus funciones contractuales, lo cual presiona la creación de un manual de funciones tanto físico como digital, que permita a los trabajadores

estar enterados de sus funciones y los cambios que puedan generarse en la estructura de las mismos.

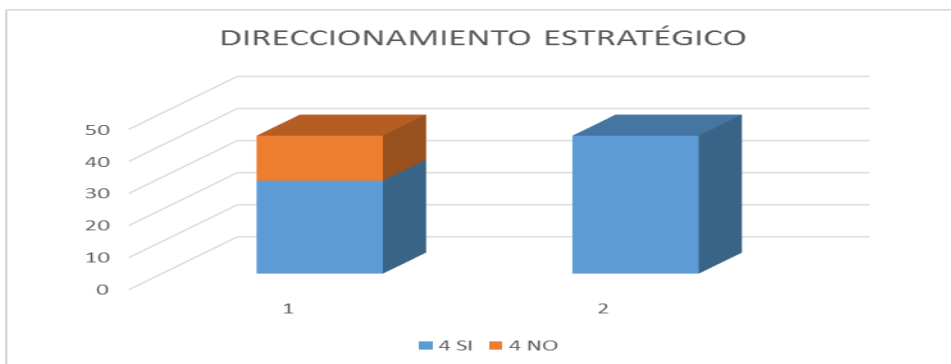
Grafica 3. Funciones contractuales.



Fuente: Elaboración propia.

En este inciso, el 9,30% de la muestra afirma que realiza algunas funciones además de las contractuales, debido a que “hacen falta personas que suplan esos lugares y puedan apoyar las gestiones de la organización”. Así, el 90,70% de ellos afirmaron realizar sus funciones sin involucrarse en áreas diferentes.

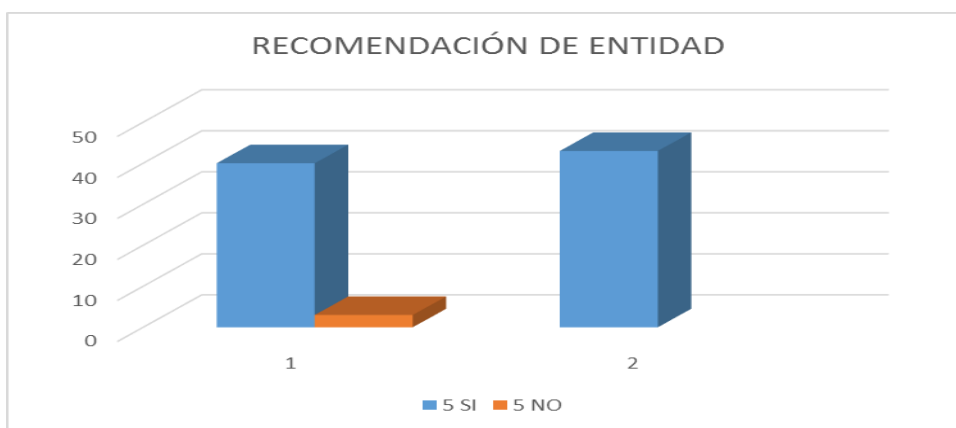
Grafica 4. Direccionamiento estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

El 67,44% afirma que conoce el direccionamiento estratégico de la entidad, mientras el 32,56% no lo consideran de suma importancia, ya que no afecta en nada la forma de llevar a cabo sus funciones. Lo anterior es preocupante dado que para el buen funcionamiento de la entidad, todos deben saber y conocer la razón de ser de la misma, sus valores, principios y demás ejes que dan sentido al quehacer de ella.

Gráfica 5. Recomendación de la entidad



Fuente: Elaboración propia.

La presente gráfica muestra el 93,02% de los encuestados (40) que respondieron afirmativamente a la hora de recomendar la entidad para que lleguen nuevos integrantes a la misma, por el contrario solo el 6,98% (3) dijeron que no, debido a conflictos personales que se presentaron en la misma y los afectaron de alguna forma negativamente.

6. PLAN DE MEJORAMIENTO

De acuerdo a los hallazgos del diagnóstico operacional en que se realizaron las respectivas encuestas, se plantea la siguiente propuesta estratégica con el fin de que con su respectiva aplicación se logre mejorar las debilidades y aprovechar las oportunidades de la entidad.

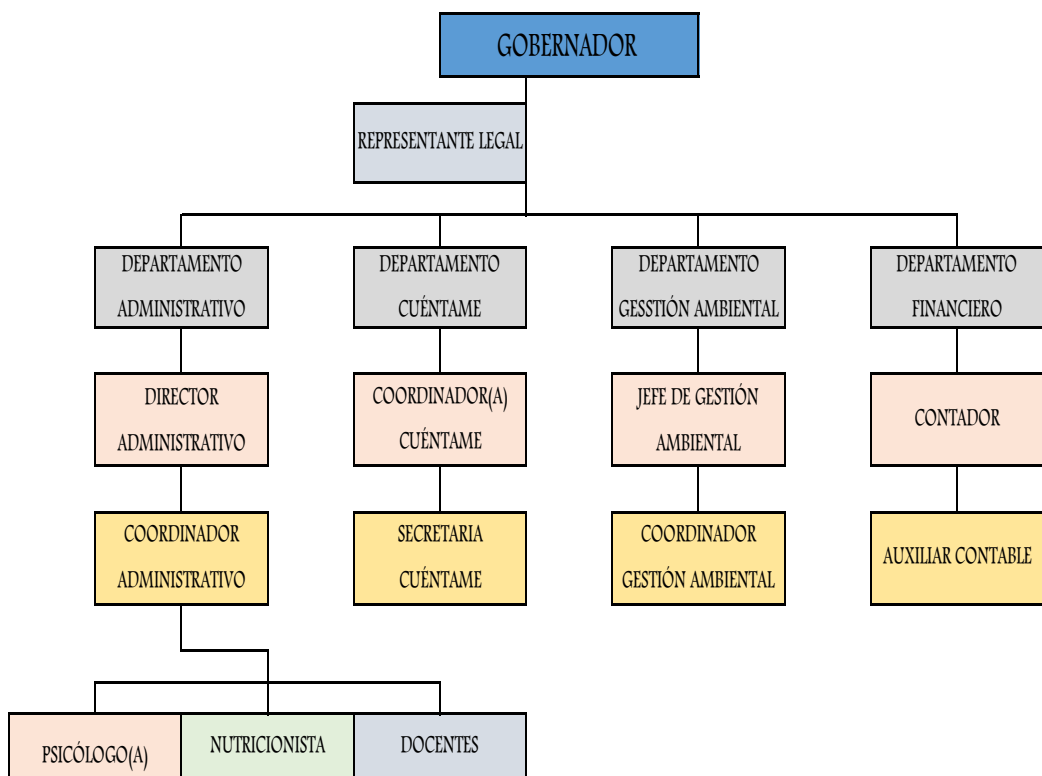
6.1 Propuesta de mejoramiento

Como primera medida, y teniendo en cuenta que es una de las etapas más importantes de la planeación estratégica, es ideal contar con un direccionamiento estratégico adecuado a las necesidades de la entidad. Es por esto que se realiza la siguiente propuesta.

6.1.1 Organigrama propuesto.

El resguardo indígena Misak podrá contar con un organigrama horizontal, con el que se podrá mejorar la comunicación entre los diferentes niveles de autoridad de la entidad y la toma de decisiones.

Figura 1. Organigrama propuesto.



Fuente: Elaboración propia.

6.1.2 Manual de funciones.

El Resguardo Indígena Misak Piscitau debe contar con un manual que describa detalladamente cada cargo y las funciones que desempeñarán los integrantes de la entidad.

De acuerdo a los cargos presentes en la entidad se propone el siguiente manual de funciones. (Ver anexo 4).

7. DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA CONTABLE – FINANCIERA DEL OPERADOR RESGUARDO INDÍGENA MISAK PISCITAU

El operador Misak lleva funcionando más de 7 años en el municipio de Piendamó, tiempo en el cual, no ha tenido un sistema contable estable, es decir, no presenta software o instrumentos que presenten la información contable actualizada (todo lo manejan empíricamente), esto ocasiona problemas a la hora de presentar los informes financieros a la entidad contratista, en este caso el ICBF.

El operador debe manejar inventarios de los productos que utilizan en el desarrollo de su razón social, inventario que no tienen estructurado ya que solo se recogen los documentos o facturas de compras y se comprimen en un CD como evidencia para entregar al ICBF, no manejan asientos contables ni bases de datos automáticos que procesen de forma eficiente la información.

En cuanto a la información financiera, el operador cuenta con informes financieros estructurados (balance general, estado de resultados, indicadores financieros, etc.), situación que afecta de forma importante y positiva el funcionamiento de la empresa y por consiguiente la toma de decisiones para su crecimiento.

En términos generales, el diagnóstico visible de las áreas contable y financiera del operador no es alentador, esto debido a la forma en que manejan los aspectos contables y financieros de la entidad; no cuentan con un modelo contable que permita mantener actualizada y ordenada la información o hechos económicos diarios de la entidad; esta situación indica que están excluyendo uno de los requisitos más importantes de toda organización que es mantener la información contable actualizada de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), (esto implica tener un sistema de información contable que permita conocer la realidad económica y financiera de la empresa), situación que puede generar serios problemas legales y con repercusiones significativas a la hora de volver a contratar con entidades del Estado. En cuanto a la información

financiera, al no contar con los estados financieros básicos que se debe, no se puede establecer a ciencia cierta qué rumbo tomará la empresa, ya que no conocen sus gastos, ingresos y demás componentes que deben ser clasificados para estructurarlos y así tener bases sólidas para presentar ante cualquier entidad que los requiera.

Cuadro 1. Balance general.

RESGUARDO INDIGENA MISAK PISCITAU PIENDAMO-CAUCA NIT: 817004071-5											
BALANCE GENERAL A 31 DE DIDEMBRE DE 2016											
ACTIVO	ANÁLISIS VERTICAL						ANÁLISIS HORIZONTAL				
	2016	%	2017	%	2018	%	2017-2016		2018-2017		
	VAR \$	VAR %	VAR \$	VAR %	VAR \$	VAR %					
CORRIENTE	\$ 1.370.000,00	0,33%	\$ 41.729.302,00	9,28%	\$ 20.900.000,00	5,53%	INCREMENTO				
Efectivo	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%		\$ 40.359.302,00	2945,93%	-\$ 20.829.302,00	-49,92%
Caja	\$ 1.370.000,00	0,33%	\$ 892.000,00	0,20%	\$ 500.000,00	0,13%		\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
Depósito de instituciones financieras	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%		-\$ 478.000,00	-34,9%	-\$ 392.000,00	-43,95%
Cuenta Corriente	\$ 0,00	0,00%	\$ 10.837.302,00	2,41%	\$ 20.400.000,00	5,40%		\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
								\$ 10.837.302,00	0,00%	\$ 9.562.698,00	88,24%
DEUDORES											
Transferencias por cobrar	\$ 0,00	0,00%	\$ 30.000.000,00	6,67%	\$ 0,00	0,00%		\$ 30.000.000,00	0,00%	-\$ 30.000.000,00	-100,00%
SGP Resguardo Indígenas	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%		\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
Convenio Transporte Escolar	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%		\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
NO CORRIENTE	\$ 409.456.000,00	99,67%	\$ 407.848.000,00	90,72%	\$ 404.598.000,00	107,12%		-\$ 1.608.000,00	-0,39%	-\$ 3.250.000,00	-0,80%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO											
Terrenos Rurales	\$ 44.000.000,00	10,71%	\$ 44.000.000,00	9,79%	\$ 44.000.000,00	11,65%		\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
SEMOVIENTES De trabajo	\$ 2.900.000,00	0,71%	\$ 3.900.000,00	0,87%	\$ 3.900.000,00	1,03%		\$ 1.000.000,00	34,48%	\$ 0,00	0,00%
PLANTACIONES AGRÍCOLAS			\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%		\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
Cultivos en desarrollo	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 3.000.000,00	0,79%		\$ 0,00	0,00%	\$ 3.000.000,00	0,00%
EDIFICACIONES	\$ 362.556.000,00	88,25%	\$ 359.948.000,00	80,06%	\$ 353.698.000,00	93,65%					
Edificios y casas	\$ 383.000.000,00	93,23%	\$ 383.000.000,00	85,19%	\$ 383.000.000,00	101,40%		\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
MAQUINARIA Y EQUIPO											
Maquinaria industrial	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%		\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
MUEBLES ENSERES Y EQUIPOS											
Muebles y enseres	\$ 2.000.000,00	0,49%	\$ 2.500.000,00	0,56%	\$ 3.500.000,00	0,93%		\$ 500.000,00	25,00%	\$ 1.000.000,00	40,00%
EQUIPO DE COMUNICACIÓN											
Equipo de computación	\$ 6.000.000,00	1,46%	\$ 8.000.000,00	1,78%	\$ 10.000.000,00	2,65%		\$ 2.000.000,00	33,33%	\$ 2.000.000,00	25,00%
EQUIPO DE COMEDOR COCINA											
Equipo de restaurante y cafetería	\$ 0,00	0,00%	\$ 4.000.000,00	0,89%	\$ 5.000.000,00	1,32%		\$ 4.000.000,00	0,00%	\$ 1.000.000,00	25,00%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-\$ 28.444.000,00	-6,92%	-\$ 37.552.000,00	-8,35%	-\$ 47.802.000,00	-12,66%					
Edificaciones	-\$ 22.980.000,00	-5,59%	-\$ 30.640.000,00	-6,82%	-\$ 38.640.000,00	-10,23%		-\$ 7.660.000,00	33,33%	-\$ 8.000.000,00	26,11%
Maquinaria y equipo	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%		\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
Muebles, enseres y equipo de oficina	-\$ 1.752.000,00	-0,43%	-\$ 2.000.000,00	-0,44%	-\$ 2.250.000,00	-0,60%		-\$ 248.000,00	14,16%	-\$ 250.000,00	12,50%
Equipos de comunicación	-\$ 3.712.000,00	-0,90%	-\$ 4.912.000,00	-1,09%	-\$ 6.912.000,00	-1,83%		-\$ 1.200.000,00	32,33%	-\$ 2.000.000,00	40,72%
Equipo de comedor, cocina y despensa	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%		\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
TOTAL ACTIVO	\$ 410.826.000,00	100,00%	\$ 449.577.302,00	100,00%	\$ 377.696.000,00	100,00%		\$ 38.751.302,00	9,43%	-\$ 71.881.302,00	-15,99%
PASIVO											
CORRIENTE	\$ 1.288.000,00	0,00%	\$ 9.881.302,00	2,20%	\$ 3.500.000,00	0,93%		\$ 8.593.302,00	667,18%	-\$ 6.381.302,00	-64,58%
CUENTAS POR PAGAR											
Adquisición de bienes	\$ 0,00	0,00%	\$ 9.881.302,00	2,20%	\$ 3.500.000,00	0,93%		\$ 9.881.302,00	0,00%	-\$ 6.381.302,00	-64,58%
ACREEDORES											
Honorarios	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%		\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
Servicios	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%		\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
Retención en la fuente	\$ 1.288.000,00	0,31%	\$ 756.000,00	0,17%	\$ 287.000,00	0,08%		-\$ 532.000,00	-41,30%	-\$ 469.000,00	-62,04%
Compras	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%		\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
Impuestos, contribuciones y tasas	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%		\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
PASIVOS ESTIMADOS	\$ 0,00										
Provisión para contingencias	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%		\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
Litigios	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%		\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
OTROS PASIVOS	\$ 0,00										
Recaudos a favor de terceros	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%		\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
Otros recaudos a favor de terceros	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%		\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
TOTAL PASIVOS	\$ 1.288.000,00	0,31%	\$ 10.637.302,00	2,37%	\$ 3.787.000,00	1,00%		\$ 9.349.302,00	725,88%	-\$ 6.850.302,00	-64,40%
PATRIMONIO											
HACIENDA PÚBLICA											
Capital Fiscal	\$ 419.934.000,00	102,22%	\$ 435.048.000,00	96,77%	\$ 417.819.000,00	110,62%		\$ 15.114.000,00	3,60%	-\$ 17.229.000,00	-3,96%
De otras entidades	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%		\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
Resultado del ejercicio	-\$ 9.108.000,00	-2,22%	\$ 3.892.000,00	0,87%	\$ 3.892.000,00	1,03%		\$ 13.000.000,00	-142,73%	\$ 0,00	0,00%
Utilidad o excedente	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%		\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
Superavit por donación	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%		\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 410.826.000,00	100,00%	\$ 438.940.000,00	97,63%	\$ 421.711.000,00	111,65%		\$ 28.114.000,00	6,84%	-\$ 17.229.000,00	-3,93%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 412.114.000,00	100,31%	\$ 449.577.302,00	100,00%	\$ 425.498.000,00	112,66%		\$ 37.463.302,00	9,09%	-\$ 24.079.302,00	-5,36%

Fuente: Elaborado por el autor.

7.1 Análisis Vertical Y Horizontal Del Balance General Del Resguardo Indígena Misak Piscitau

Al practicar el análisis vertical a la entidad se encontró que para el año 2016 sus activos corrientes constituyeron el 0,33% del total del activo, representado por el disponible (caja). Mientras los activos fijos representaron el 99,67% del total de activos concentrándose en mayor medida con un 88,25% en edificios y casas, seguido de un 10,71% en terrenos rurales.

Por otra parte, los pasivos corrientes representaron el 100% del total del pasivo, teniendo como único valor el de retención en la fuente.

En cuanto al patrimonio, éste representado en un 102,22% por el capital fiscal y al tener una utilidad del ejercicio negativa con un -2,22% se constituye el 100% del total del patrimonio. Sin embargo, al obtener el resultado de la suma Pasivo + Patrimonio se puede observar que hay un desfase por un 0,31%, lo cual expresado en pesos equivale a \$1.288.000; el cual a su vez es el valor total de los pasivos corrientes.

Llegamos al año 2017, en el cuál, los activos corrientes sufrieron una variación del 2945,43% con respecto al año anterior, suceso muy significativo para la entidad, dado que pasaron de tener un 0,33% a 9,28% en activos corrientes, esto a razón de que ingresaron recursos por concepto de transferencias por cobrar con el 6,47% y en su cuenta corriente equivalentes al 2,41% del total del activo.

En cuanto al activo no corriente tuvo una disminución del 0,6% con respecto al año anterior, lo que equivale a una variación de -0,39% respecto al año anterior. En términos generales el total del activo tuvo un incremento del 9,43% con respecto al año 2016. La propiedad planta y equipo tuvo un incremento del 34,48%.

Los pasivos para el año 2017 aumentaron a 2,37% del total Activo concentrado en los pasivos corrientes, con respecto al año anterior, esto debido a que hubo una cuenta por pagar equivalente al 92,89% del total del activo.

El patrimonio equivale al 97,63% del total del activo, concentrado con un 96,77% en el capital fiscal y tuvo una variación positiva del 3,60% con respecto al año anterior.

El último año analizado (2018) refleja decrementos en contraste con el año 2017 equivalente al -49,92% en los activos corrientes, y se debe principalmente a la disminución en su totalidad de las cuentas por cobrar, a pesar de haber incrementado en un 84,24% los recursos en la cuenta corriente, no fue suficiente para sopesar el decremento en las cuentas por cobrar; lo que produjo la reducción de casi el 50% en los activos corrientes con respecto al año anterior. Así mismo, los activos corrientes ocuparon tan solo el 5,53% del total del activo.

Por su parte los activos no corrientes tuvieron una variación de -0,80% con respecto al año anterior, debido principalmente al aumento en la depreciación de las edificaciones. Por su parte los activos totales sufrieron una variación de -15,99% en contraste al año 2017, situación que afecta en gran medida la solvencia de la entidad.

Los pasivos de la entidad para el año 2018 fluctuaron de forma negativa con respecto al año anterior, con una variación equivalente al -64,40% concentrado en el pasivo corriente, es decir las deudas a corto plazo. El total de los pasivos ocuparon solo el 1% del total de los activos. En cuanto al patrimonio, para ese año se tuvo una variación de -3,93% con respecto al año 2017, dado que su capital fiscal disminuyó en -3,96% y el resultado del ejercicio no sufrió cambios de un año a otro.

Cuadro 2. Estado de resultados.

RESGUARDO INDIGENA MISAK PISCITAU PIENDAMO-CAUCA												
NT: 817004071-5												
ESTADO DE RESULTADOS												
PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016												
	ANÁLISIS VERTICAL						ANÁLISIS HORIZONTAL					
	2016		2017		2018		2017-2016		2018-2017			
	VAR \$	VAR %	VAR \$	VAR %	VAR \$	VAR %	VAR \$	VAR %	VAR \$	VAR %		
INGRESOS												
VENTA DE BIENES												
PRODUCTOS AGROPECUARIOS												
Productos agrícolas	\$ 0,00	0,00%	\$ 48.000.000,00	3,04%	\$ 22.000.000,00	1,34%			\$ 48.000.000,00	0,00%	\$ -26.000.000,00	-54,17%
Semovientes	\$ 0,00	0,00%	\$ 3.000.000,00	0,19%		0,00%			\$ 3.000.000,00	0,00%	\$ -3.000.000,00	-100,00%
TRANSFERENCIAS												
SISTEMA GENERAL DE PARTICIPACIÓN												
Para Resguardos Indígenas		0,00%		0,00%		0,00%			\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
Transporte escolar		0,00%	\$ 30.000.000,00	1,90%	\$ 20.000.000,00	1,22%			\$ 30.000.000,00	0,00%	\$ -10.000.000,00	-33,33%
OTRAS TRANSFERENCIAS		0,00%		0,00%		0,00%			\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
Para proyectos de inversión	\$ 1.178.065.000,00	100,00%		0,00%		0,00%			-\$ 1.178.065.000,00	-100,00%	\$ 0,00	0,00%
Créditos ICBF		0,00%	\$ 1.499.885.470,00	94,88%	\$ 1.594.918.878,00	97,43%			\$ 1.499.885.470,00	0,00%	\$ 95.033.408,00	6,34%
TOTAL INGRESOS	\$ 1.178.065.000,00	100,00%	\$ 1.580.885.470,00	100,00%	\$ 1.636.918.878,00	100,00%			\$ 402.820.470,00	34,19%	\$ 56.033.408,00	3,54%
GASTOS												
DE ADMINISTRACIÓN												
SUELDOS Y SALARIOS												
Honorarios	\$ 484.693.000,00	41,14%	\$ 560.636.317,00	35,46%	\$ 702.531.787,00	42,92%			\$ 75.943.317,00	15,67%	\$ 141.895.470,00	25,31%
GENERALES												
Comisiones y bonificaciones	\$ 5.962.000,00	0,51%	\$ 2.500.000,00	0,16%	\$ 9.500.000,00	0,58%			-\$ 3.462.000,00	-58,07%	\$ 7.000.000,00	280,00%
Materiales y suministros	\$ 592.086.000,00	50,26%	\$ 889.180.560,00	56,25%	\$ 821.313.044,00	50,17%			\$ 297.094.560,00	50,18%	\$ -67.867.516,00	-7,63%
Seguros		0,00%	\$ 4.071.628,00	0,26%	\$ 4.981.800,00	0,30%			\$ 4.071.628,00	0,00%	\$ 910.172,00	22,35%
Útiles, papelería y fotocopias		0,00%	\$ 1.897.557,00	0,12%	\$ 4.200.000,00	0,26%			\$ 1.897.557,00	0,00%	\$ 2.302.443,00	121,34%
Comunicaciones y transporte		0,00%	\$ 62.290.920,00	3,94%	\$ 61.166.170,00	3,74%			\$ 62.290.920,00	0,00%	\$ -1.124.750,00	-1,81%
Eventos culturales	\$ 95.324.000,00	8,09%	\$ 4.000.000,00	0,25%	\$ 2.000.000,00	0,12%			-\$ 91.324.000,00	-95,80%	\$ -2.000.000,00	-50,00%
Arrendamientos		0,00%	\$ 16.608.900,00	1,05%	\$ 10.925.475,00	0,67%			\$ 16.608.900,00	0,00%	\$ -5.683.425,00	-34,22%
Gastos financieros		0,00%	\$ 8.699.588,00	0,55%	\$ 6.895.648,00	0,42%			\$ 8.699.588,00	0,00%	\$ -1.803.940,00	-20,74%
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y TASAS												
Impuestos	\$ 4.000.000,00	0,34%	\$ 4.000.000,00	0,25%	\$ 0,00	0,00%			\$ 0,00	0,00%	\$ -4.000.000,00	-100,00%
PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIÓN												
DEPRECIACIÓN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO												
Edificaciones	\$ 7.660.000,00	0,65%	\$ 7.660.000,00	0,48%	\$ 8.000.000,00	0,49%			\$ 0,00	0,00%	\$ 340.000,00	4,44%
Maquinaria y equipo	\$ 248.000,00	0,02%	\$ 248.000,00	0,02%	\$ 250.000,00	0,02%			\$ 0,00	0,00%	\$ 2.000,00	0,81%
Muebles, enseres y equipo	\$ 1.200.000,00	0,10%	\$ 1.200.000,00	0,08%	\$ 2.000.000,00	0,12%			\$ 0,00	0,00%	\$ 800.000,00	66,67%
TOTAL GASTOS	\$ 1.191.173.000,00	101,11%	\$ 1.562.993.470,00	98,87%	\$ 1.633.763.924,00	99,81%			\$ 371.820.470,00	31,21%	\$ 70.770.454,00	4,53%
COSTO DE VENTAS Y OPERACIÓN												
COSTO DE VENTAS DE BIENES												
Bienes producidos	\$ 0,00	0,00%		0,00%		0,00%			\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
Productos agropecuarios	\$ 0,00	0,00%	\$ 14.000.000,00	0,89%	\$ 8.000.000,00	0,49%			\$ 14.000.000,00	0,00%	\$ -6.000.000,00	-42,86%
RESULTADO DEL EJERCICIO	-\$ 9.108.000,00	-0,77%	\$ 3.892.000,00	0,25%	\$ 3.892.000,00	0,24%			\$ 13.000.000,00	-142,73%	\$ 0,00	0,00%

Fuente: Elaborado por el autor.

7.2 Análisis Horizontal Y Vertical Del Estado De Resultados Del Resguardo Indígena Misak Piscitau

Al aplicar las formulas necesarias para realizar el análisis horizontal y vertical en el estado de resultados de la entidad se pudo establecer que los ingresos por concepto de ventas equivalen al 0% en el año 2016, por motivo de que no se vendió nada, dejando como 100% de los ingresos los recursos por concepto de transferencias para proyectos de inversión. Por su parte en el año 2017 se logró vender productos agrícolas lo que aumentó en un 3,04% los ingresos por concepto de ventas, concentrando la mayoría de los ingresos con un 94,88% en las transferencias por parte del ICBF para la celebración de los contratos vigentes y con un 1,90% transferencias del Sistema General de Participación (SGP). En general la variación de los ingresos del año 2017 con respecto del 2016 fue de 34,19%.

Por su parte las variaciones para el año 2018 fueron negativas contrastadas con las del 2017, dado que sus ingresos por concepto de ventas disminuyeron en un - 54,17% y la mayor concentración de ingresos con un 97,43% fue por concepto de transferencias para la celebración de los contratos con el ICBF, los cuales aumentaron en un 6,34% con respecto al año anterior.

En cuanto a los gastos operacionales, se encuentran concentrados con un 50,26% por concepto de materiales y suministros, seguido de un 41,14% en honorarios, esto en el año 2016, año para el cual ocuparon el 101,11% del total de los ingresos. Por su parte los costos de operación fueron del 0% dado que al no generarse ventas, no se generaron costos de ventas. En el año 2017 los gastos operacionales tuvieron una variación del 31,21% con respecto al año anterior, dado que aumentaron los gastos por concepto de materiales y suministros los cuales ocupan el 56,25% del total de los gastos, seguido por los honorarios con un 35,46%, mientras los costos operacionales ocuparon el 0,89% del total de los ingresos. En cuanto al año 2018, los gastos por concepto de honorarios

aumentaron significativamente ocupando el 42,92% del total de los ingresos, mientras los gastos por concepto de materiales y suministros siguen ocupando el primer lugar ya que, a pesar de tener una variación con respecto del año anterior de -7,63% ocupan el 50,17%. El total de los gastos obtuvieron una variación en contraste con el año anterior de 4,53%. Por su parte, los costos operacionales disminuyeron representando el 0,49% del total de los ingresos, lo cual indica una variación de -42,86% con respecto al año anterior.

Por su parte, la utilidad del ejercicio refleja para los años tratados una variación del -142,73% en el año 2017 con respecto al año 2016, ya que para este año los gastos fueron mayores que los ingresos por motivo de que no se reflejaron ventas de productos; mientras para el año 2017 y 2018 se mantuvo constante con un valor de \$3.892.000 lo que equivale a una variación del 0% contrastando los años mencionados.

7.3 Análisis De Indicadores Financieros Del Resguardo Indígena Misak Piscitau

7.3.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ.

7.3.1.1 Capital de trabajo

Cuadro 3. Capital de trabajo.

CAPITAL DE TRABAJO		
Activos ctes - Pasivo ctes		
2016	2017	2018
\$ 82.000,00	\$ 31.848.000,00	\$ 17.400.000,00

Fuente: Elaboración propia.

La entidad luego de pagar sus obligaciones a corto plazo, para el año 2016 contaba con \$82.000,00 como capital de trabajo, lo cual aumentó significativamente para el año 2017 con valores de \$31.848.000,00 y disminuyó nuevamente para el año 2018 siendo su capital de trabajo de \$17.400.000,00.

7.3.1.2 Razón corriente

Cuadro 4. Razón corriente.

RAZON CORRIENTE		
Activos ctes/Pasivos ctes		
2016	2017	2018
1,063664596	4,223057042	5,971428571

Fuente: Elaboración propia.

Por cada peso que la entidad adeudó en el año 2016 tuvo la capacidad de pagar \$1,063, situación que mejoró para los años siguientes ya que por cada peso que se debía se tuvo la capacidad de pagar \$4,223 y \$5,971 en los periodos del 2017 y 2018 respectivamente.

7.3.2 ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO

7.3.2.1 Endeudamiento total

Cuadro 5. Endeudamiento total.

ENDEUDAMIENTO TOTAL		
Pasivos totales/Activos totales		
2016	2017	2018
0,31%	2,37%	1,00%

Fuente: Elaboración propia.

Los activos de la entidad financiados por terceros aumentaron en un 2,36% contrastando los años 2016 y 2017, por su parte para el año 2018 hubo una disminución significativa, lo que refleja un buen comportamiento y se espera que siga así para los próximos años con las gestiones que se están realizando.

7.3.3 INDICADORES DE EFICIENCIA

7.3.3.1 Índice de capacitación de personal

Cuadro 6. Capacitación del personal.

CAPACITACIÓN DE PERSONAL		
Total de empleados/Total capacitaciones/360		
2016	2017	2018
0,01	0,01493056	0,007962963

Fuente: Elaboración propia.

En el resguardo Misak, las capacitaciones son de vital importancia para desarrollar los trabajos necesarios por cada cargo de la entidad, es por eso que invierten tiempo y recursos en capacitar al personal para que logren evitar problemas en sus labores diarias, como se observa en el cuadro anterior, en el año 2016 los 43 trabajadores fueron capacitados 12 veces con relación a un periodo de 1 año, situación que disminuyó para el año siguiente ya que se presentaron 8 y 15 capacitaciones en el año 2018.

7.3.3.2 Índice de rotación de personal

El índice de rotación de personal es un indicador que muestra cada cuanto tiempo se presentan bajas laborales en las empresas, es definido como “la proporción de personas que salen de una organización descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilación, fallecimientos), sobre el total de número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo” (Álvarez Orozco, 2013).

Este índice se calcula en términos porcentuales con la siguiente fórmula matemática, donde:

A: Número de personas contratadas en un periodo de tiempo

D: Número de personas desvinculadas en el mismo periodo

F1: Número de trabajadores al comienzo del periodo

F2: Número de trabajadores al final del periodo.

$$\text{IRP} = \frac{\frac{\mathbf{A + D}}{\mathbf{2}} \times \mathbf{100}}{\frac{\mathbf{F1 + F2}}{\mathbf{2}}}$$

Reemplazando la fórmula obtenemos que:

Cuadro 7. Rotación del personal.

ROTACIÓN DE PERSONAL		
$\frac{(((A+D)/2) * 100)}{((F1+F2)/2)}$		
2016	2017	2018
52,33%	55,81%	51,16%

Fuente: Elaboración propia.

Para el año 2016, la entidad tuvo una rotación de personal del 52,33% lo que indica que sólo se desvincularon 2 personas durante ese periodo de tiempo, aun así, para el año siguiente hay un aumento de desvinculación de trabajadores lo que porcentualmente se refleja en un 55,81%; ya en el año 2018 solo se presentó una desvinculación lo que refleja un índice de rotación del personal del 51,16%.

7.3.3.3 Desempeño organizacional

Cuadro 8. Desempeño organizacional.

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL		
Nro de contratos cel/Nro de contratos eje.		
2016	2017	2018
1	1	1

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al cuadro anterior, en el año 2016 la entidad celebró 1 contrato con el ICBF, contrato que desarrolló en su totalidad, por lo cual para los años siguientes se aumentaron los contratos en 5 y 6 para los años 2017 y 2018 respectivamente, contratos que fueron ejecutados de forma eficiente.

7.3.3.4 Indicador de eficiencia en entrega de complementos nutricionales

Cuadro 9. Entrega de complementos nutricionales.

ENTREGA DE COMPLEMENTOS N.		
$((30/2)*360)/360$		
2016	2017	2018
15	15	15
DÍAS	DÍAS	DÍAS
24	24	24
VECES	VECES	VECES

Fuente: Elaboración propia.

Los complementos nutricionales son las provisiones que se dan por parte del ICBF a las entidades encargadas de trabajar por la niñez de Colombia, estos complementos son donaciones o productos que promueven el bienestar de los niños y ayudan en su crecimiento físico, por ende, es de gran importancia que las EAS entreguen puntualmente el complemento nutricional a las familias con el fin de que los niños lo obtengan sin atrasos. Por esto, de acuerdo al cronograma del ICBF los complementos son entregados a los niños 2 veces en el mes, lo que equivale a 24 veces en el año. Es una constante para los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente.

7.4 Plan de mejoramiento contable-financiero

Teniendo en cuenta los hallazgos encontrados en el diagnóstico es preciso plantear las siguientes propuestas estratégicas para lograr mejorar los procesos contables y financieros de la entidad.

- Implementar un software que permita mantener actualizada la información contable y financiera.
- Realizar un inventario de los productos que se compran para atender eficientemente las necesidades de la entidad.
- Mantener un inventario de los activos fijos de la entidad.

- Desarrollar los estados financieros de la entidad incluyendo el inventario y las demás cuentas que sean necesarias, usando la nomenclatura adecuada.

A continuación, se presenta en forma detallada el software propuesto para la contabilidad de la entidad.

Teniendo en cuenta que la entidad hace rotación de personal cada año, es indispensable que el contador pueda mantener actualizados los estados financieros para que su sucesor los pueda verificar sin contratiempos y a su vez pueda realizar los cambios de forma dinámica respecto a las evoluciones financieras que se presenten en la entidad. De ahí que, para facilitar las cosas en materia contable se propone el uso de un software contable llamado SIIGO CONTABLE, que además de ser gratuito, es una herramienta potente para optimizar el trabajo contable.

Ilustración 1. Logo Siigo.



Fuente: tomada de <https://www.siggo.com/>

Este software se encuentra en la red, por lo que no es necesario instalarlo, solo se crea un usuario y contraseña y podrá mantener la información respaldada y actualizada todo el tiempo.

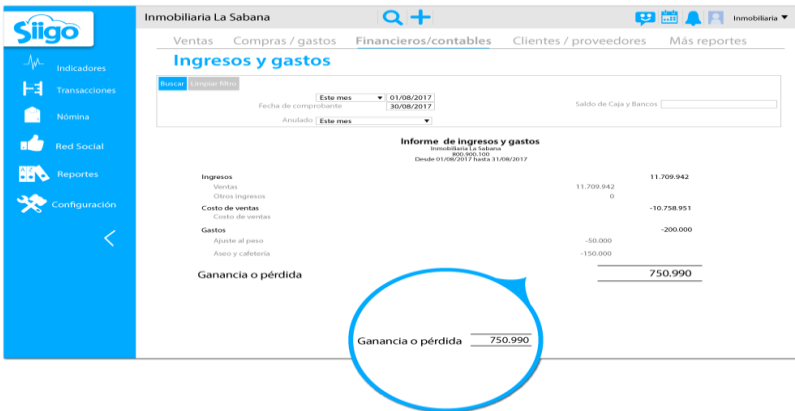
Este software lleva más de 30 años en el mercado, tiempo en el cual tenía un costo anual pero en diciembre del año 2017 los creadores decidieron dejar el software totalmente gratis para que los contadores puedan mejorar eficaz y eficientemente su trabajo.

Entre otros, los beneficios de manejar un software contable son:

- Saber con exactitud los movimientos financieros de la empresa y obtener el control de cada uno.
- Conocer el estado actual de la situación financiera de la empresa y así proponer estrategias que permitan mejorar.
- El contador puede asesorar de forma eficiente a los directivos de la empresa para lograr que tomen decisiones financieras inteligentes basándose en su contabilidad.

Este software es recomendado por poseer características especiales de proyección de las cuentas contables y demás información de la entidad. Es muy sencillo de manejar y al ser un servicio integral, permite tener toda la información en un solo lugar clasificado; como es el caso de los

Ilustración 2. Ingresos y gastos.



Informe de ingresos y gastos		
Inmobiliaria La Sabana		
Desde: 01/08/2017 Hasta: 31/08/2017		
Ingresos		11.709.942
Ventas	11.709.942	
Otros ingresos	0	
Costo de ventas		-10.758.951
Costo de ventas		
Gastos		-200.000
Ajuste al peso	-50.000	
Aseo y cafetería	-150.000	
Ganancia o pérdida		750.990

Fuente: Tomada de <https://www.siigo.com/>

Ilustración 3. Informe declaración de impuestos.

Informe de Impuestos

Vencimientos de búsqueda:
 No: 01/08/2017-31/08/2017
 Fecha de comprobante: Si
 Incluye nota crédito: Si
 Incluye nota débito: Si

Encontrados (8) Registros por página: 20

Impuesto	Tarifa impuesto	Tipo impuesto	Base en ventas	Valor impuesto en Ventas	Base en Compras/Gastos	Valor impuesto Compras/Gastos	Comprobante
REFLENTE 2.5%	2.50%	Descuento	1.000.000	25.000	13.000	30.000	4
IVA 19%	19.00%	Cargo	1.245.981	236.736	100.000	70.000	10
IMP/CONSUMO	0.00%	Cargo	0	0	0	0	15
IMP/CONSUMO 8%	8.00%	Cargo	100.000	3.000	1.000	10.000	20
IMP/CONSUMO 19%	19.00%	Cargo	135.981	25.836	15.000	25.000	2
REFLENTE 11%	11.00%	Descuento	6.000.000	660.000	0	0	13
IVA 5%	5.00%	Cargo	86.000	4.300	60.000	3.000	1
REFLENTE 10%	10.00%	Descuento	1.210.000	121.000	1.000.000	0	1
REFLENTE 2.5%	2.50%	Descuento	11.929.086	3.606.000	0	318.894	14
IVA 16%	16.00%	Cargo	10.076.000	1.612.160	0	0	4

Fuente: Tomada de [https://:www.siigo.com/](https://www.siigo.com/)

Además organiza de forma automática las ventas que se realizan de contado o a crédito, manteniendo el inventario actualizado.

Ilustración 4. Inventarios.

Factura N: -AR-88

Cliente: Andrea Sanchez
 NIT: 84.600.410.314
 Teléfono: 72 10501
 Dirección: Carrera 18 #754 - 42
 Ciudad: Bogotá
 Correo: for1110322@gmail.com

Fecha de factura: 2017-07-25
 Vendedor:
 Centro de costo:
 Cotización:

Item	Descripción	Cantidad	Vr. Bruto
1	Sala	1,00	1.500.000,00
2	Televisor	1,00	2.000.000,00
3	Computador	1,00	1.400.000,00

Formas de pago

Crédito 6.345.500,00
 Contado

El cliente tiene un saldo a favor de 2.000.000,00 ¿Desea cruzarlo con esta factura? Si No

Fuente: Tomada de [https://:www.siggo.com/](https://www.siggo.com/)

Posee la forma de crear todo lo correspondiente a la nómina de la entidad, lo que se paga por cada trabajador y demás detalles importantes para la estructuración de los estados financieros.

Ilustración 5. Nómina.



Fuente: Tomada de <https://www.siigo.com/>

Uno de sus atributos más importantes, es contar con los indicadores financieros que facilitarán la toma de decisiones administrativas en base a los hallazgos contables y financieros de la entidad.

Ilustración 6. Indicadores financieros.



Fuente: Tomada de <https://www.siigo.com/>

7.4.2 Propuesta de inventario de compras locales.

Cuadro 10. Inventario de compras locales.

INVENTARIO DE COMPRAS LOCALES RESGUARDO INDÍGENA MISAK PISCITAU				
CÓDIGO	NOMBRE	CANTIDAD	VALOR U	VALOR TOTAL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

Fuente: Elaboración propia.

7.4.3 Inventario de activos fijos propuesto.

Cuadro 11. Inventario de activos fijos.

INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS RESGUARDO INDÍGENA MISAK PISCITAU			
CÓDIGO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
AC. 1			
AC. 2			
AC. 3			
AC. 4			
AC. 5			
AC. 6			
AC. 7			
AC. 8			
AC. 9			
AC. 10			

Fuente: Elaboración propia.

8. CONCLUSIONES

A partir del diagnóstico y análisis de las áreas específicas de la entidad (administrativa, contable y financiera), se pudo determinar que por el manejo empírico que se ha prolongado en la misma, las estrategias que han desarrollado no han sido suficientes para lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Las estrategias planteadas y desarrolladas en este proyecto, están encaminadas a mejorar el direccionamiento estratégico de la entidad, incluyendo el manual de funciones y el organigrama correspondiente.

En el área contable se propuso un software contable que además de ser gratis favorece la interacción de los contadores que se contratan anualmente (de acuerdo con el reglamento de los resguardos y cabildos indígenas en Colombia), con el cuál, se mejorará significativamente los procesos contables en la entidad.

En cuanto al área financiera, se logró realizar el análisis financiero correspondiente, donde se determinó que la entidad es muy solvente y a su vez no crean estrategias que les permita aprovechar los recursos de forma eficaz. En los estados financieros analizados a pesar de que son necesarios no incluyen ciertos rubros como es el caso de los inventarios.

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados y el mejoramiento en los procesos de la entidad se debe seguir e implementar las propuestas redactadas en este documento.

9. RECOMENDACIONES

Realizar la capacitación correspondiente al contador de la entidad, con el fin de que inicie el desarrollo de los estados financieros de la entidad usando el software propuesto.

Incluir en los estados financieros de la entidad el “Inventario de Compras Locales”, y el inventario de activos fijos, ya que son rubros importantes que deben estar presentes para lograr un mejor análisis y además se utilizan recursos de la entidad para obtenerlos.

Se recomienda que todos los integrantes de la entidad estén comprometidos con el mejoramiento de la entidad y con su colaboración puedan implementar todas las estrategias planteadas en el documento, ya que los beneficios son para todos.

El gobernador del Resguardo debe estar al tanto y aprobar la implementación de los cambios que sean necesarios para lograr unas óptimas condiciones de trabajo.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Orozco, M. (2013). Cuadro de Mando Retail: Los Indicadores Clave de los Comercios Altamente Efectivos. En M. Álvarez Orozco, *Cuadro de Mando Retail: Los Indicadores Clave de los Comercios Altamente Efectivos* (pág. 51). Profit Editorial.
- Betancourt, S. (10 de Abril de 2013). *Ministerio del Interior*. Obtenido de Ministerio del Interior: <https://www.mininterior.gov.co/content/cabildo-indigena>
- Coulter, R. ((s.f)). Administración. En R. Coulter, *Administración* (pág. 7). México: PEARSON EDUCATION.
- Dankhe, G. L. (1989). *Investigación y Comunicación*.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCATION.
- García Collins, J. (2013). *Contabilidad de Costos*. EDITORIAL MC GRAW HILL.
- García, M. &. (2003). *Control Financiero*.
- Honrgren, C. T., Sumdem, G. L., & Elliot, J. A. (2000). Contabilidad: el lenguaje de los negocios. En C. T. Honrgren, G. L. Sumdem, & J. A. Elliot, *Introducción a la contabilidad financiera* (págs. 4-5). México: Pearson Educacion.
- Mendez. (2008). Diseño Metodológico. En Mendez, *Metodología de la Investigación* (págs. 227-253).
- Munich, G. &. (1997). Proceso Administrativo. En G. &. Munich, *Proceso Administrativo*.
- Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2013). Los fundamentos de la contabilidad. En J. F. Pérez-Carballo Veiga, *La contabilidad y los estados financieros* (págs. 13-14). Madrid: ESIC.
- Shim, J. k. (2004). *Dirección Financiera*. Madrid: EDITORIAL MC GRAW HILL.
- Teruel, S. (04 de Mayo de 2017). Obtenido de Blog Captio: <https://www.captio.net/blog/control-financiero-definicion-objetivos-utilidades-y-estrategias-de-implementacion>
- Valdez Rivera, S. (2003). *Diagnóstico Empresarial: Método para identificar y resolver problemas en las empresas (2° edición)*. México: Trillas.
- Imágenes obtenidas el 10 de octubre de 2019 de <https://siigonube.siigo.com>*

ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA

ENTREVISTA
<p>Fecha: 27 de junio de 2019</p> <p>Entrevistador: Leidy Gisela Hernández Torres</p> <p>Entrevistado: Cristian Alberto Ulluné Trochez</p> <p>Cargo: Director Administrativo</p>
<p>¿Cuál es el número de trabajadores actuales?</p> <p>15-20___ 25-35___ 40-50___</p>
<p>¿La entidad cuenta con un organigrama establecido?</p> <p>SI___ NO___ PARCIALMENTE___</p>
<p>¿La entidad tiene un manual de funciones debidamente estructurado?</p> <p>SI___ NO___</p>
<p>¿Considera que conoce y se encuentran bien definido el direccionamiento estratégico de la entidad (misión, visión, valores, políticas de calidad)?</p> <p>SI___ NO___ PARCIALMENTE___</p>
<p>¿Se encuentran establecidas las funciones contractuales de cada cargo?</p> <p>SI___ NO___ ¿PORQUÉ?_____</p>
<p>¿La entidad cuenta con un mecanismo para la resolución de conflictos internos?</p> <p>SI___ NO___</p>
<p>¿La entidad provee el reglamento interno y manual de convivencia a sus trabajadores?</p> <p>SI___ NO___</p>

ANEXO 2. ENCUESTA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONÓMICAS
ENCUESTA Esta encuesta se realiza con el fin de obtener información práctica y concisa sobre los trabajadores y su relación con la entidad en la que laboran que permita realizar un diagnóstico laboral.
¿Cómo percibe el clima organizacional de la entidad? Bueno___ Malo___ Regular___ ¿Por qué?
¿Conoce sus funciones? SI___ NO___
¿Hace algo además de sus funciones contractuales? SI___ NO___ ¿QUÉ?
¿Conoce el direccionamiento estratégico de la entidad? SI___ NO___
¿Recomienda trabajar en esta entidad? SI___ NO___ ¿POR QUÉ?

ANEXO 3. FOCUS GROUP

FOCUS GROUP
<p>Objetivo: Diagnosticar el estado actual del área contable-financiera de la entidad.</p> <p>Participantes: Contador, Auxiliar Contable y Auxiliar Financiero.</p>
<p>Guion de preguntas:</p>
<p>¿La entidad cuenta con un sistema contable y financiero adecuado para su objeto?</p>
<p>¿Cada cuánto realizan análisis financiero a la entidad?</p>
<p>¿Cuentan con información contable actualizada y ordenada?</p>
<p>¿Ha informado a los directivos la importancia de contar con un software que permita tener los informes financieros al día y facilite el análisis de los mismos?</p>
<p>¿La información financiera está al día y disponible para ser presentada ante cualquier entidad que la requiera?</p>

ANEXO 4. PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES

A continuación se presenta el manual de funciones propuesto para el Resguardo Indígena Misak Piscitau:

MANUAL DE FUNCIONES RESGUARDO INDÍGENA MISAK PISCITAU	
Nombre del cargo	Director Administrativo
Área	Administrativa
Jefe inmediato	Gobernador
Objetivo del cargo: Supervisar y controlar las actividades de la entidad con el fin de garantizar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
1. Planear y supervisar los procesos llevados a cabo en la entidad para lograr su óptimo funcionamiento.	
2. Coordinar y controlar las actividades de la entidad.	

3. Controlar el uso adecuado de los recursos financieros, técnicos y de talento humano de la entidad.
4. Diseñar e implementar estrategias que permitan optimizar las actividades propias de su cargo y de la entidad.
5. Desarrollar y cumplir la misión, visión y políticas de calidad de la entidad procurando lograr las metas y objetivos.
6. Dirigir la administración del personal conforme a las normas de la entidad.

EXPERIENCIA Y HABILIDADES

Experiencia mínima de un (1) año desempeñando cargos como director administrativo.

Habilidades: Manejo de personal y desarrollo de procesos administrativos.

Liderazgo y trabajo en equipo.

Flexibilidad para resolución de conflictos y adaptación al cambio.

Capacidad de toma de decisiones.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Profesional en Administración de empresas y/o carreras afines.

Manejo de idioma indígena Misak e Inglés.

CONDICIONES DE TRABAJO

Se trabaja en condiciones normales, en una oficina compartida, ventilación e iluminación normales, en ciertas ocasiones ruido promedio.

MANUAL DE FUNCIONES RESGUARDO INDÍGENA MISAK PISCITAU

Nombre del cargo	Coordinador Administrativo
Área	Administrativa
Jefe inmediato	Gobernador

Objetivo del cargo: Coordinar, ejecutar y controlar los procesos administrativos de la mano del director administrativo con el fin de garantizar el normal funcionamiento de la entidad.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Ejecutar las labores administrativas de la mano con el Director administrativo.
2. Coordinar los procesos laborales del resto del personal.
3. Administrar los recursos económicos de la entidad para realizar pagos de nóminas, liquidaciones etc.
4. Revisión y entrega de informes de la ejecución de los contratos celebrados con el ICBF.
5. Monitoreo y revisión de estados de cartera de empleados para pago de nómina, incapacidades y liquidaciones definitivas de trabajo.
6. Las demás que sean pactadas en el contrato de trabajo.

EXPERIENCIA Y HABILIDADES

Experiencia mínima de 2 años ejecutando cargos similares en áreas administrativas con personal a cargo.

Habilidades: digitación de información

Liderazgo y trabajo en equipo.

Flexibilidad para resolución de conflictos y adaptación al cambio.

FORMACIÓN ACADÉMICA	
<p>Profesional en áreas administrativas o afines (técnico o tecnólogo en administración).</p> <p>Manejo de idioma Inglés e Indígena Misak (preferencial).</p>	
CONDICIONES DE TRABAJO	
<p>Se trabaja en condiciones normales, en una oficina compartida, ventilación e iluminación normales, en ciertas ocasiones ruido promedio.</p>	
MANUAL DE FUNCIONES	
RESGUARDO INDÍGENA MISAK PISCITAU	
Nombre del cargo	Contador
Área	Contable-Financiera
Jefe inmediato	Director administrativo
<p>Objetivo del cargo: Aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la organización, con la finalidad de producir informes para la gerencia y para terceros (tanto de manera independiente como dependiente), que sirvan para la toma de decisiones financieras.</p>	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lleva los libros o registros de contabilidad de la entidad, registrando los movimientos monetarios de bienes y derechos. 2. Liquidación de impuestos. 	

3. Revisión de informes financieros elaborados por sus antecesores.
4. Las demás funciones propias de su profesión.

EXPERIENCIA Y HABILIDADES

Experiencia mínima de dos (2) años ejerciendo cargos similares.
Habilidades: capacidad de análisis crítico.
Digitación y clasificación de cuentas contables.
Manejo de software contable.
Las que adquirió durante su años laborados.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Profesional en Contaduría Pública con tarjeta profesional vigente.

CONDICIONES DE TRABAJO

Se trabaja en condiciones normales, en una oficina compartida, ventilación e iluminación normales, en ciertas ocasiones ruido promedio.

**MANUAL DE FUNCIONES
RESGUARDO INDÍGENA MISAK PISCITAU**

Nombre del cargo	Auxiliar contable-financiero
Área	Contable-Financiera
Jefe inmediato	Contador

Objetivo del cargo: Asistir al contador en las labores propias de la contabilidad financiera de la entidad, con el fin de lograr un mejor desempeño y eficiencia en los procesos.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Diligenciar la causación de los diferentes hechos económicos de la entidad (compras, ventas, sueldos, pago servicios, depreciaciones, etc.).
2. Manejar y controlar los inventarios.
3. Gestión de cartera, conciliaciones bancarias, la proyección de estados financieros e informes contables o financieros.
4. Preparar y proyectar las declaraciones tributarias y los diferentes informes con destino a las entidades estatales de control.
5. Cualquier otra actividad relacionada o afín al aspecto contable.

6. Las demás que se consideren necesarias y se pacten en el contrato de trabajo.	
EXPERIENCIA Y HABILIDADES	
Mínimo seis (6) meses de experiencia en cargos similares Habilidades: manejo de software contable Trabajo bajo presión Comunicación escrita y oral. Análisis de información contable y financiera.	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Técnico o tecnólogo en auxiliar contable y financiero.	
CONDICIONES DE TRABAJO	
Se trabaja en condiciones normales, en una oficina compartida, ventilación e iluminación normales, en ciertas ocasiones ruido promedio.	
MANUAL DE FUNCIONES RESGUARDO INDÍGENA MISAK PISCITAU	
Nombre del cargo	Psicólogo(a)
Área	Administrativa

Jefe inmediato	Coordinador administrativo
<p>Objetivo del cargo: Analizar problemas, evaluar la conducta, escuchar, explicar, informar, proporcionar recursos y estrategias, motivar para el cambio, proporcionar pautas y acompañar durante el cambio de los niños en la entidad.</p>	
<p style="text-align: center;">FUNCIONES PRINCIPALES</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar los posibles problemas que puedan presentarse en los niños que maneja la entidad. 2. Evaluar la conducta de los infantes. 3. Escuchar de forma empática los problemas de sus pacientes. 4. Diseñar estrategias que permitan mejorar o eliminar el problema de sus pacientes con la mayor eficiencia posible. 5. Las demás específicas de su profesión. 	
<p style="text-align: center;">FORMACIÓN ACADÉMICA</p>	
<p>Profesional en Psicología infantil y/o carreras afines.</p>	
<p style="text-align: center;">CONDICIONES DE TRABAJO</p>	
<p>Se trabaja en condiciones normales, en una oficina compartida, ventilación e iluminación normales, en ciertas ocasiones ruido promedio.</p>	
<p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES RESGUARDO INDÍGENA MISAK PISCITAU</p>	

Nombre del cargo	Nutricionista
Área	Administrativa
Jefe inmediato	Coordinador administrativo
Objetivo del cargo: Evaluar y dar seguimiento al estado nutricional de los niños del resguardo indígena Misak Piscitau y brindar asesoría integral en el manejo de su alimentación.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar el estado nutricional de los niños al ingreso en la entidad. 2. Vigilar y brindar recomendaciones para mejorar el estado nutricional de los infantes. 3. Proporcionar las pautas para una alimentación balanceada. 4. Asesorar en los procesos de compra, almacenamiento, manipulación y preparación de los alimentos a los niños. 5. Realizar las minutas para los niños que así lo requieran. 	
EXPERIENCIA Y HABILIDADES	

<p>Mínimo un (1) año de experiencia en el área.</p> <p>Habilidades: comunicación asertiva</p> <p>Análisis situacional.</p> <p>Empatía</p>	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
<p>Profesional en nutrición certificada.</p> <p>Manejo de idioma Misak (preferiblemente).</p>	
CONDICIONES DE TRABAJO	
<p>Se trabaja en condiciones normales, en una oficina compartida, ventilación e iluminación normales, en ciertas ocasiones ruido promedio.</p>	
MANUAL DE FUNCIONES	
RESGUARDO INDÍGENA MISAK PISCITAU	
Nombre del cargo	Coordinador(a) cuéntame
Área	Cuéntame
Jefe inmediato	Coordinador administrativo
<p>Objetivo del cargo: Gestionar y recolectar la información de los servicios que por medio de la Dirección de Primera Infancia del ICBF se presentan en la entidad.</p>	
FUNCIONES PRINCIPALES	

1. Verificar que la información ingresada en el aplicativo CUÉNTAME sea verdadera y organizada.
2. Propiciar las actividades de recolección de la información de los niños y niñas involucrados en el(los) contrato(s) vigente(s).
3. Coordinar la entrega de complementos nutricionales a las familias de los niños que protege la entidad.
4. Las demás propias de su cargo.

EXPERIENCIA Y HABILIDADES

Mínimo un (1) año de experiencia en cargos similares.

Habilidades: manejo de aplicativo CUÉNTAME.

Comunicación efectiva.

Digitación de información.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Profesional en trabajo social (técnico o tecnólogo en digitación) carreras afines.

CONDICIONES DE TRABAJO

Se trabaja en condiciones normales, en una oficina compartida, ventilación e iluminación normales, en ciertas ocasiones ruido promedio.

MANUAL DE FUNCIONES

RESGUARDO INDÍGENA MISAK PISCITAU

Nombre del cargo	Secretaria Cuéntame
Área	Administrativa
Jefe inmediato	Coordinador Cuéntame

Objetivo del cargo: Apoyar la gestión y recolección de información de los servicios que por medio de la Dirección de Primera Infancia del ICBF se presentan en la entidad.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Apoyar la recolección de información de los niños.
2. Digitar la información en el aplicativo CUÉNTAME teniendo en cuenta las características de cada infante.

3. Informar cada vez que se incluya o se retire un niño del sistema Cuéntame de la entidad.
4. Las demás que se consideren necesarias para la eficiencia del aplicativo.

EXPERIENCIA Y HABILIDADES

1. Experiencia mínimo de un (1) año en cargos similares.
2. Habilidades: digitación de información.

Comunicación efectiva.

Manejo de información voluminosa.

Interpretación y clasificación de información.

FORMACIÓN ACADÉMICA	
Técnico o tecnólogo en Secretariado gerencial o administrativo.	
CONDICIONES DE TRABAJO	
Se trabaja en condiciones normales, en una oficina compartida, ventilación e iluminación normales, en ciertas ocasiones ruido promedio.	
MANUAL DE FUNCIONES RESGUARDO INDÍGENA MISAK PISCITAU	
Nombre del cargo	Jefe de Gestión Ambiental
Área	Ambiental
Jefe inmediato	Coordinador administrativo
Objetivo del cargo: Planear, establecer e implementar procesos y procedimientos, controlar y realizar seguimiento a las acciones	

encaminadas a dirigir la gestión ambiental y la gestión de riesgo ambiental en los hogares de bienestar de la entidad.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Incorporar la dimensión ambiental en la toma de decisiones de las empresas.
2. Brindar asesoría técnica – ambiental al interior de la empresa.
3. Establecer e implementar acciones de prevención, mitigación, corrección y compensación de los impactos ambientales que generen.
4. Mantener actualizada la información ambiental de la empresa y generar informes periódicos.
5. Las demás propias de su cargo.

EXPERIENCIA Y HABILIDADES

Mínimo un (1) año de experiencia en cargos similares.

Habilidades: manejo del Sistema de Gestión Ambiental (SGA)

Comunicación efectiva.

Manejo de sistemas de información.

FORMACIÓN ACADÉMICA	
Profesional, técnico o tecnólogo en áreas afines a la gestión ambiental.	
CONDICIONES DE TRABAJO	
Se trabaja en condiciones normales, en una oficina compartida, ventilación e iluminación normales, en ciertas ocasiones ruido promedio.	
MANUAL DE FUNCIONES	
RESGUARDO INDÍGENA MISAK PISCITAU	
Nombre del cargo	Coordinador de gestión ambiental
Área	Ambiental
Jefe inmediato	Jefe gestión ambiental
Objetivo del cargo: Apoyar la gestión ambiental de la entidad de la mano del jefe de gestión ambiental y demás colaboradores.	
FUNCIONES PRINCIPALES	

1. Apoyar los procesos de asesoría técnica – ambiental al interior de la empresa.
2. Asistir en el establecimiento e implementación de acciones de prevención, mitigación, corrección y compensación de los impactos ambientales que generen.
3. Mantener actualizada la información ambiental de la empresa y generar informes periódicos.
4. Las demás que sean acordadas en el contrato de trabajo.

EXPERIENCIA Y HABILIDADES

Experiencia mínima de un (1) año en cargos similares.

Habilidades: las adquiridas durante sus años de experiencia laboral.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Profesional, técnico o tecnólogo en carreras ambientales o afines.

CONDICIONES DE TRABAJO

Se trabaja en condiciones normales, en una oficina compartida, ventilación e iluminación normales, en ciertas ocasiones ruido promedio.

MANUAL DE FUNCIONES RESGUARDO INDÍGENA MISAK PISCITAU

Nombre del cargo	Docente
Área	Administrativa
Jefe inmediato	Coordinador administrativo
Objetivo del cargo:	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las rutas y pautas que se usarán para la enseñanza de la cultura Misak a los niños y niñas de los diferentes hogares que maneja la entidad. 2. Buscar o definir métodos de aprendizaje de la lengua materna y el lenguaje español como segunda lengua. 3. Diseñar estrategias lúdicas de aprendizaje con el fin de que los estudiantes se diviertan mientras aprenden. 4. Las demás propias de su cargo. 	
EXPERIENCIA Y HABILIDADES	
Experiencia mínima de un año en cargos similares.	

<p>Habilidades: creatividad, capacidad de escucha y habla del lenguaje materno Misak.</p> <p>Trabajo con niños menores de 5 años.</p> <p>Dinámica y comunicación asertiva.</p>
<p>FORMACIÓN ACADÉMICA</p>
<p>Licenciatura en educación indígena y/o carreras afines con especialización en educación infantil.</p>
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p>
<p>Se trabaja en condiciones normales, en una oficina compartida, ventilación e iluminación normales, en ciertas ocasiones ruido promedio.</p>