

**Propuesta de ajuste a la estructura organizacional del Instituto para la
Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del
Cauca - INCIVA**

**Donny Esperanza Valencia Murillo
Liliana Patricia Londoño Guapacha**

**Escuela Superior de Administración Pública - ESAP
Programa de Administración Pública
Maestría en Administración Pública
Santiago de Cali
2020**

**Propuesta de ajuste a la estructura organizacional del Instituto para la
Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del
Cauca - INCIVA**

**Donny Esperanza Valencia Murillo
Liliana Patricia Londoño Guapacha**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título
de Maestría en Administración Pública

**Director:
Rafael Suárez Suárez**

**Escuela Superior de Administración Pública - ESAP
Maestría en Administración Pública
Santiago de Cali
2020**

Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP para otorgar el título de Maestría en Administración Pública.

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, 20 de diciembre de 2020

Dedicatoria

Primero a Dios porque sin Él nada es posible. A mi familia, mi madre, mi padre, mi compañero de vida Jhon Édwar Rivas, por el apoyo tanto académico como moral y la comprensión; y a mi hija Salomé Rivas Valencia que es mi motor, por su paciencia y comprensión.

A mis compañeros de estudio con quienes compartimos conocimientos y experiencia.

Donny Valencia

Este trabajo está dedicado a las personas que más han influenciado mi vida dándome los mejores consejos, quienes han estado allí conmigo apoyándome durante toda mi carrera. Lo dedico a mi Dios, mi esposo, mis hijos, mis padres, mis hermanas y a mi compañera de trabajo Donny: seres incondicionales y fundamentales para poder llegar hasta el final.

Liliana P. Londoño

Agradecimientos

Las autoras expresan sus más sinceros agradecimientos:

A los funcionarios del INCIVA, por estar dispuestos a suministrar la información necesaria para ejecutar este ejercicio académico.

Al profesor Rafael Suárez Suárez por su dedicación y apoyo permanente para que pudiéramos sacar este trabajo adelante.

Y a la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP.

Resumen

Se realizó un trabajo académico de consultoría titulado *Propuesta de ajuste a la estructura organizacional del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca - INCIVA*, en el cual se planteó como objetivo general formular una propuesta de rediseño institucional a la estructura organizacional, que permita el cumplimiento de su propósito misional, partiendo de un diagnóstico situacional que posibilitó proponer una estructura organizacional más funcional y una planta de personal óptima para el funcionamiento de la entidad.

Además, se tuvieron en cuenta aspectos como análisis del entorno, funciones generales de la entidad, direccionamiento estratégico, análisis financiero, estructura orgánica, planta de personal, procesos y la evaluación de la prestación del servicio.

Como conclusión general, se evidenció una entidad viable financieramente, pero con una estructura orgánica centralizada en la dirección, que afecta su funcionalidad ya que los Centros Operativos funcionan en diferentes municipios del Valle del Cauca, por lo que se propuso una nueva estructura y la creación de nuevos cargos que permitan responder de manera eficiente a las necesidades y los requerimientos de la comunidad.

Palabras claves: estructura orgánica, planta de personal, manual de funciones.

Contenido

Capítulo I. Proyecto.....	11
1. Información General del Proyecto	11
2. Identificación de la Identidad Consultante	11
3. Contexto Institucional, Situación Problematicadora.....	12
4. Justificación	14
5. Definición Problema, Pregunta, Objetivos	15
5.1 <i>Objetivo General</i>	15
5.2 <i>Objetivos Específicos</i>	15
6. Marcos de Referencia	16
6.1 <i>Estado del Arte</i>	16
6.2 <i>Marco Teórico y Conceptual</i>	23
6.3 <i>Marco Normativo</i>	31
6.4 <i>Marco Histórico</i>	34
7. Marco Metodológico	36
7.1 <i>Enfoque Epistemológico</i>	36
7.2 <i>Tipo de Investigación</i>	37
7.3 <i>Instrumentos de Recolección de la Información</i>	37
7.4 <i>Fases Metodológicas o Ruta Metodológica</i>	37
Capítulo II. Diagnóstico Situacional Actual del INCIVA	41
8. Análisis del Entorno Externo del INCIVA.....	41
8.1 <i>Contexto Político</i>	41
8.2 <i>Factor Económico</i>	42

8.3 Factor Social.....	43
8.4 Factor Ambiental	43
8.5 Factor Tecnológico.....	44
9. Descripción y Análisis de las Funciones Generales de la Entidad	57
9.1 Análisis.....	59
10. Identificación y Análisis del Direccionamiento Estratégico de la Entidad	59
10.1 Visión	59
10.2 Misión.....	59
10.3 Análisis.....	59
11. Análisis Financiero	60
11.1 Estado de Ingresos y Gastos Periodo 2016-2019.....	60
11.2 Estructura de los Ingresos y Gastos.....	62
11.3 Análisis de la Ejecución Presupuesta.....	68
11.4 Costo de la planta de cargos.....	70
12. Descripción y Análisis de la Estructura y Funciones Actuales.....	75
12.1 Descripción y Análisis de la Estructura Actual.....	75
12.2 Funciones por Dependencias.....	77
12.3 Análisis de la Planta de Personal	78
13. Análisis por Procesos	83
13.1 Mapa de Procesos.....	83
13.2 Bienes o Servicios por Procesos.....	88
13.3 Análisis de Procesos a través de la Metodología “Opciones Prioritarias”.....	93
14. Evaluación de la Prestación del Servicio	94
14.1 Plan Operativo Anual.....	95

<i>14.2 Comportamiento de los PQRSD y Derechos de Petición</i>	97
Capítulo III. Propuesta de Estructura Administrativa	103
Capítulo IV. Propuesta de Planta de Personal	108
15. Conclusiones	229
Referencias	233
Anexos	241
1. Formato de encuesta.....	241
2. Formato de Requerimiento de Información	249
3. Consentimiento Informado	253

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Análisis de entornos</i>	56
Tabla 2. <i>Estado de resultados integral</i>	61
Tabla 4. <i>Composición de los gastos totales del INCIVA (2016-2019)</i>	65
Tabla 5. <i>Excedente o déficit operacional y del ejercicio del INCIVA (2016-2019)</i>	66
Tabla 6. <i>Ingresos vs. ejecuciones del INCIVA (2016-2019)</i>	68
Tabla 7. <i>Costo de planta de cargos (2017-2020)</i>	73
Tabla 8. <i>Cargos de la planta de personal del INCIVA</i>	79
Tabla 9. <i>Descripción de los procesos y procedimientos</i>	87
Tabla 10. <i>Bienes o servicios por procesos</i>	93
Tabla 11. <i>Análisis de proceso a través de procesos prioritarios del INCIVA</i>	94
Tabla 12. <i>Análisis del Plan Operativo Anual</i>	96
Tabla 13. <i>Avances del Cuatrienio Plan Estratégico del INCIVA (2016-2019)</i>	96
Tabla 14. <i>Comportamiento de los PQRSD y derechos de petición</i>	97
Tabla 15. <i>Canal de recepción de los PQRDS</i>	100

Índice de figuras

Figura 1. <i>Ingresos totales del INCIVA (2016-2019)</i>	63
Figura 2. <i>Composición de los ingresos totales del INCIVA (2016-2019)</i>	63
Figura 3. <i>Composición de los gastos totales del INCIVA (2016-2019)</i>	65
Figura 4. <i>Excedente o déficit operacional y del ejercicio del INCIVA (2016-2019)</i> ...	67
Figura 5. <i>Ingresos presupuestados vs. ejecutados del INCIVA (2016-2019)</i>	68
Figura 6. <i>Comportamiento de los costos de nómina por niveles (2017-2019)</i>	74
Figura 7. <i>Costos de nómina anual del INCIVA (2017-2019)</i>	74
Figura 8. <i>Estructura orgánica actual del INCIVA</i>	75
Figura 9. <i>Distribución de los empleos por nivel jerárquico del INCIVA</i>	80
Figura 10. <i>Distribución de cargos por dependencias del INCIVA</i>	81
Figura 11. <i>Mapa de procesos del INCIVA</i>	84
Figura 12. <i>Comportamiento de los PQRSD y derechos de petición del INCIVA (2016-2019)</i>	98
Figura 13. <i>Canal de recepción de los PQRDS del INCIVA (2016-2019)</i>	101

Capítulo I. Proyecto

1. Información General del Proyecto

Título del proyecto: *Propuesta de ajuste a la estructura organizacional del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca - INCIVA.*

Programa: Maestría en Administración Pública.

Autoras del proyecto:

Liliana Patricia Londoño Guapacha y Donny Esperanza Valencia Murillo.

Territorial a la que está adscrito: Valle del Cauca.

Teléfono celular de las integrantes del grupo:

Liliana: 317 314 59 43.

Donny: 311 389 01 54.

Correo electrónico de las integrantes del grupo:

Liliana: lauraisabellaipia@hotmail.com

Donny: dovamu@hotmail.com

2. Identificación de la Identidad Consultante

Nombre de la entidad pública: Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca - INCIVA.

Representante legal de la entidad pública: Jhonatan Velásquez Alzate.

Tutor de la Escuela Superior de Administración Pública: Rafael Hernando Suárez Suárez.

Tutora de la entidad: Gloria Lilian Lenis.

3. Contexto Institucional, Situación Problematicadora

El INCIVA es una entidad pública de orden departamental, cuyos objetivos se centran en las acciones que procuren el desarrollo, estímulo y apoyo de procesos de investigación, aprobación, divulgación y gestión del conocimiento, para la conservación, preservación y el uso del patrimonio natural y cultural del Valle del Cauca y la región (Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca [INCIVA], s. f.a). Esta es una entidad *sui generis* en el desarrollo de la región y del país. Fue creada en 1979, mediante el Decreto extraordinario 1937 del 29 de septiembre, cuando se fusionaron el Museo de Ciencias Naturales de Cali y el Jardín Botánico Juan María Céspedes.

Desde su creación, esta organización ha presentado algunos cambios con el propósito de mejorar su funcionabilidad; en 1987 fue objeto de una primera reforma (Gobernación del Valle del Cauca, Decreto 1837 de 1987), que se repite en el año 2000 (Gobernación del Valle del Cauca, Decreto 0272 de 2000), cuando cambió la razón social del INCIVA por la de Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca, pero conservó su sigla original.

En 2009, la Gobernación del Valle del Cauca, mediante el Decreto 1123-1124 aprobó el Acuerdo 010.02.01.09.003-003A-003B de la Junta Directiva del INCIVA, del 28 de mayo de 2009 (Gobernación del Valle del Cauca, Decreto 1123-1124 de 2009). Con esta decisión se buscaba ajustar la estructura administrativa de la entidad para facilitar la implementación de procesos de modernización y descentralización, léase gerenciales, como el Modelo Estándar de Control Interno, el Sistema de Gestión de Calidad, el modelo de procesos y la planeación estratégica. Se deduce que los cambios propuestos están condicionados por factores externos como el interés o la obligación de introducir en la administración de la organización departamental las prácticas e ideas de la denominada Nueva Gestión Pública.

La entidad tiene una estructura administrativa, compuesta por una junta directiva, un director del cual depende la Subdirección Administrativa y Financiera, la Subdirección de Investigaciones, la Subdirección de Mercadeo y Divulgaciones y

los cinco Centros Operativos (Museo Departamental de Ciencias Naturales - Cali, Museo Arqueológico Calima Darién, Parque Natural Regional el Vínculo - Buga, Jardín Botánico Juan María Céspedes - Tuluá, y Hacienda El Paraíso - El Cerrito); además cuenta con un órgano de asesoría y coordinación.

En la actualidad tiene 38 funcionarios en la planta global y 85 contratistas. Pese a los logros que ha tenido la entidad en la investigación y preservación del patrimonio cultural y natural del Valle del Cauca y la ampliación de la oferta de servicios a los diferentes municipios del Valle, actualmente presenta ciertas dificultades administrativas que no permiten que la organización funcione de manera eficiente.

La situación del problema que se pretende resolver con esta consultoría, es el contexto administrativo por el que está atravesando la entidad, que dificulta alcanzar su objetivo misional, y según las percepciones de los dirigentes (gerente y subgerente administrativa y financiera) presenta deficiencias en la gestión del talento humano, en la estructura financiera, así como en diferentes áreas de la organización, hechos que se evidencian en los informes de las auditorías realizadas por la contraloría en 2016 y 2018.

En dichos informes se evidencian fallas en la manera como algunos funcionarios no están desarrollando sus funciones de forma eficiente, tales como: el no cumplimiento de las acciones correctivas a los hallazgos encontrados; valores registrados de forma inadecuada en los estados contables y debilidades en las conciliaciones entre las áreas responsables del proceso financiero, lo cual genera incertidumbre y afecta la razonabilidad de la información financiera reveladas por la entidad (Contraloría Departamental del Valle del Cauca, 2016).

Por otra parte, en un informe final realizado por la Contraloría Departamental de una denuncia ciudadana sobre algunas presuntas irregularidades, este ente concluyó que muchas de las situaciones que se presentan son por la falta de control y seguimiento a los procesos internos y jurídicos, que realiza la administración, situación que genera incertidumbre y falta de transparencia (Contraloría Departamental del Valle del Cauca, 2018).

En el informe de la Oficina de Control Interno de la entidad, se hacen unas recomendaciones respecto a algunos hallazgos encontrados, y recomienda a los líderes de procesos responsables de las acciones que revisen de manera periódica los planes de mejoramiento, con el fin de verificar a qué acciones se les debe dar prioridad, especialmente a las de origen externo. Además, advierte que estas acciones se deben concretar de manera oportuna y no esperar actuar cerca de la fecha límite de cumplimiento, para así garantizar la eficacia y el impacto positivo en los procesos de la entidad (INCIVA, 2018a).

Con lo anterior, se evidencia las falencias que presenta la entidad, por lo cual con esta consultoría se busca formular una propuesta de ajuste a la estructura organizacional del INCIVA, que permita el cumplimiento de su objetivo misional.

4. Justificación

La presente consultoría pretende hacer una propuesta de ajustes a la estructura administrativa del INCIVA, con el propósito de resolver los problemas administrativos por los que atraviesa, y darle mayor funcionalidad y operatividad para que la organización pueda cumplir con su objeto misional de desarrollar, estimular, apoyar y ejecutar procesos de apropiación, generación y divulgación del conocimiento, para la conservación, preservación y uso del patrimonio cultural y natural del Valle del Cauca y de la región, con responsabilidad ambiental, cultural, social y económica.

La relevancia de este trabajo radica en la pertinencia académica y social y, a su vez, en la resolución del problema identificado en la institución.

La pertinencia académica se da en el sentido de que los conceptos, las herramientas y metodologías utilizadas ayudan a realizar con rigor el ejercicio de investigación y consultoría; además, se pone a prueba su utilidad como herramienta para caracterizar los problemas de las organizaciones públicas y proponer una solución ajustada a la ley.

En lo social, este trabajo es pertinente porque contribuye a ganar legitimidad al INCIVA, ante la población que atiende. Asimismo, permite ajustar sus reglas y

normas de manera que la organización pueda mejorar su desempeño y que se vea reflejado en la satisfacción de los clientes o ciudadanos, producto del servicio recibido.

Por otra parte, contribuye a mejorar la operatividad de la organización, permitiendo que los procesos sean más ágiles y los recursos se puedan utilizar de una manera eficiente.

Todos los cambios que se planteen para la entidad producto de esta consultoría, van a estar encaminados a crear estrategias que permitan el desarrollo de la organización, su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

5. Definición Problema, Pregunta, Objetivos

El INCIVA actualmente atraviesa por una situación administrativa que le impide ser más operativa y funcional para cumplir con su objeto misional; por lo tanto, es importante preguntarse: *¿Cuál es la estructura organizacional óptima que requiere el instituto para el cumplimiento de su objetivo misional?*

En ese sentido, el presente trabajo tiene como objetivo general formular una propuesta de rediseño institucional a la estructura organizacional del INCIVA, que permita el cumplimiento de su objetivo misional a partir de un diagnóstico situacional.

5.1 Objetivo General

Formular una propuesta de rediseño institucional a la estructura organizacional del INCIVA, que permita el cumplimiento de su objetivo misional.

5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional actual del INCIVA.
- Proponer una estructura administrativa que contribuya a que la organización sea más funcional.

- Presentar una propuesta de planta de personal óptima para el funcionamiento de la entidad, con su respectivo Manual de Funciones y Competencias Laborales de acuerdo con la nueva estructura planteada.

6. Marcos de Referencia

6.1 Estado del Arte

Los cambios, las transformaciones o los rediseños institucionales ayudan a las organizaciones a ajustar sus reglas, para hacer administraciones más eficientes, eficaces y efectivas. A pesar de que algunos autores consideran que los funcionarios de las entidades públicas son un poco resistentes al cambio, debido al confort que brinda la rutina y la estabilidad en el cargo, en los últimos tiempos estas entidades vienen realizando constantes ajustes ya sea por cambios normativos, pero especialmente por falencias o crisis que se presentan en su estructura organizacional, que impiden el logro del objetivo misional de la organización.

El presente estado de arte está enfocado a realizar una revisión de los estudios que se han construido sobre cambios, transformaciones, diseños y rediseños en las instituciones (reglas). Por consiguiente, es importante revisar tanto los estudios realizados en otros países, como aquí en Colombia, para determinar qué aspectos de ellos se pueden aplicar en la investigación/consultoría que se pretende desarrollar.

Es importante resaltar que en muchos de los estudios revisados, los ajustes y rediseños a las instituciones son planteadas desde la Nueva Gestión Pública, ya que esta ha motivado a las organizaciones a modernizarse y propiciar nuevas culturas administrativas que permitan generar ventanas de oportunidades para la transformación de los procesos públicos.

En este sentido, este estado del arte se inicia con un texto de la década de los noventa, cuando se presenta un estudio realizado por la Universidad Autónoma Metropolitana de México, titulado *El rediseño institucional y la organización que aprende* (Gallardo Velásquez *et al.*, 1999), el cual hace un recuento conceptual en el que los autores consideran que la visión en las organizaciones han cambiado: ya no

es la estabilidad la regla, sino la excepción; hoy las organizaciones se han transformado, radicalmente, y la regla ya es los cambios constantes, debido a que están en continua revisión buscando mejores respuestas ante un entorno cada vez más competitivo e interrelacionado, que va en un constante cambio.

Enfatiza en que el rediseño organizacional debe centrar muchos de sus objetivos en involucrar a los funcionarios en los procesos, y que los cambios se deben plantear desde lo colectivo y no desde una mera adaptación a las formas conocidas.

Asimismo, plantea que el principal reto de cualquier ajuste o rediseño institucional se basa en encontrar la combinación perfecta entre el desarrollo tecnológico y un recurso humano que pueda competir en los mercados y reducir las diferencias sociales. Considera que los objetivos del rediseño deben centrarse en involucrar más a los colaboradores en los procesos, que en empoderarlos.

Otro estudio que es importante resaltar de la primera década del siglo XXI es una compilación de artículos realizada por investigadores de la Universidad de los Andes, titulada *Hacia el rediseño del Estado* (Mejía *et al.*, 2000), quienes afirman que hasta esta época las reformas institucionales habían permanecido en la práctica ausente de las reflexiones académicas, pese a que los gobiernos nacionales estaban haciendo un esfuerzo por modernizar y hacer más eficiente la gestión estatal.

Además, anotan que las reformas del Estado debían estar en el centro de la nueva agenda de desarrollo, de tal manera que se pudiera crear el capital institucional necesario para que el mercado y el sistema político funcionaran adecuadamente; por consiguiente, se empieza a hablar de rediseño en Colombia y es así como la Dirección de Evaluación de Gestión y Resultados (DEGR), del Departamento Nacional de Planeación (DNP), organizó el Segundo Seminario Internacional “Hacia el Rediseño del Estado” (secuela del Primer Seminario de Análisis y Diseño Institucional), el cual pretendió presentar las experiencias más importantes de aplicación de políticas públicas contractuales en distintos escenarios públicos, así como los avances nacionales y retos más relevantes en el tema.

En esta misma década, muchos países de América Latina empezaron procesos de cambio institucional en la administración pública, como es el caso de México, y aquí es importante resaltar una publicación de Sánchez González (2009) sobre el cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana, en la cual describe el proceso de cambio de la administración pública, mediante el enfoque neoinstitucionalista, y explica que la administración pública mexicana se encuentra en un proceso histórico de cambio institucional que representa una transición para pasar de un sistema de lealtades personales a uno institucional, basado en el fortalecimiento y apego a las instituciones, a partir de nuevas reglas de ámbito gubernamental. Cambios que van enfocados a combatir la corrupción y a la transparencia de la administración pública, modelos estratégicos de innovación, agenda del buen gobierno y ley del servicio profesional, entre otras.

En este estudio también el autor hace un recuento de la reforma institucional que ha sufrido México desde la reforma borbónica en la época virreinal, para transitar en el México independiente hacia las siete reformas administrativas, que se dieron entre los siglos XVIII y el XX.

En la segunda década del siglo XXI, las instituciones de Estado continuaron con el auge de los procesos de cambio institucional, como lo expresa Saavedra Echeverry (2011), quien hace un análisis de los distintos significados que las diferentes corrientes neoinstitucionalistas le asignan al concepto de institución. También analiza la estabilidad y el cambio institucional, sus modalidades y mecanismos, desde la perspectiva que circulan en el neoinstitucionalismo histórico. Otro aspecto del estudio es analizar desde el enfoque del institucionalismo centrado en los actores, determinar la incidencia del marco institucional en la configuración de las percepciones y preferencias de los actores políticos en sus interacciones, al igual que las interpretaciones que ellas hacen de la lógica, los valores y las funciones de los arreglos institucionales.

Este estudio permite aclarar conceptos como institución, estabilidad y cambio, desde la perspectiva de diferentes autores y desde las diferentes corrientes neoinstitucionalistas, que son importantes para el marco teórico de la presente investigación-consultoría.

Siguiendo con los estudios relacionados con el rediseño institucional que fueron presentados en la segunda década del siglo XXI, está el realizado por Bolaños Garita (2011), el cual presenta los elementos teóricos que les permiten a las organizaciones estatales un mejor desempeño e interroga sobre la importancia de que estas entidades basen su diseño organizacional en adecuados planteamientos técnicos.

Además muestra la importancia de que las entidades del Estado no sean simples cajas de procesamiento de datos, o productoras de bienes y servicios buenos o malos, sino que valoren su potencial, ya que estas por tener un sistema político-administrativo, se ven afectadas por elementos endógenos y exógenos, por lo que podría decirse que su principal razón de cambio debería ser la adaptación o modernización de sus elementos (estructura, perfil de recurso humano y tecnología empleada, entre otros), conforme a las necesidades sociales establecidas por la población. Sin embargo, los cambios se ven más motivados por situaciones de crisis que los obligan a pensar en una modernización.

Otro estudio que se relaciona en esta misma década es el desarrollado por Weyland (2011) en el que resalta la relevancia de un factor parcialmente exógeno, que siguen muchas organizaciones: toman modelos de otros países porque consideran que es mucho más fácil diseñar una institución cuando se toman esquemas ya existentes que han sido utilizados en otros lados, que diseñar una institución desde cero, además de la estela de experiencia adquirida que el país pionero ofrece. Esto en ocasiones resulta, pero la mayoría de las veces por los contextos tan diferentes, estos modelos fracasan.

Por otra parte, se presenta un análisis que realiza Lugo Morín (2010), en el cual se valora un conjunto de elementos que sustenten la conveniencia del rediseño institucional que permita la funcionalidad y permanencia de un modelo de desarrollo de fuerte integración social en América Latina, con énfasis en el caso venezolano.

Este estudio se centra en un enfoque neoinstitucionalista y es importante resaltar que el autor cita a Rivas (2003), quien plantea que el neoinstitucionalismo impulsa el cambio institucional, partiendo de que este último delinea la forma en que

la sociedad evoluciona en el tiempo y es, a la vez, la clave para entender el cambio histórico. Además, en el proceso de cambio institucional tendríamos o incluiríamos cuatro momentos o etapas a saber: i) la formación institucional; ii) el desarrollo institucional; iii) la desinstitucionalización y iv) la reinstitucionalización. Todos estos elementos son fundamentales en un marco de construcción e innovación institucional (Weyland, 2011).

Un caso muy importante que ocurrió en Colombia y que es esencial traer a colación, es el del Instituto de Seguros Sociales (ISS) [ahora Colpensiones], que está planteado a través de un estudio realizado por Cano Plata (2012), quien aplicó un instrumento conformado por cuatro variables (estructura, cultura, procesos y cambio), con el propósito de valorar si previamente al rediseño organizacional estas son analizadas por los gerentes o colaboradores que estuvieran a cargo.

Con este trabajo se quiso demostrar cómo las deficiencias en la gestión del recurso humano y los vacíos en el diseño de la organización por factores externos (politiquería), provocaron que el rediseño realizado diera como consecuencia la liquidación de la entidad.

El estudio se expone desde un enfoque de desarrollo organizacional, el cual destaca la capacidad de las organizaciones de adaptarse a las modificaciones del ambiente, lo cual genera un nuevo concepto de organización y de cultura organizacional.

Otro estudio que se tiene en cuenta es el de Herrera Caballero (2014), quien hace una revisión al diseño institucional racional y al diseño institucional normativo, en los cuales se pueden encontrar elementos que conforman las condiciones de operación de los individuos, orientados hacia el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

Un análisis considerado para este trabajo investigativo fue el de Garbanzo Vargas (2016), que hace una revisión conceptual de los principales fundamentos asociados al desarrollo organizacional, así como las condiciones necesarias para que las organizaciones educativas actúen y se desarrollen como entidades inteligentes, que aprenden de sí mismas y de su entorno. Se toma en cuenta la

gestión de los procesos de cambio que deben ejecutar y el papel de la gestión de liderazgo de estos procesos.

Por consiguiente, uno de los fundamentos que es importante resaltar, ya que es relevante para esta consultoría, son las consideraciones hechas por Garbanzo Vargas (2016) citando a Hellriegel *et al.* (2005), en cuanto al desarrollo del cambio organizacional, quien reconoce dichos cambios como cualquier transformación asociada al diseño en el funcionamiento de una organización. Asimismo, manifiesta que estos cambios pueden ser provocados por fuerzas externas o internas; la primera por transformaciones sociales, y la segunda por necesidades propias de la organización para adoptar nuevos procesos, objetivos y métodos.

Otro fundamento asociado al desarrollo institucional que resalta el texto es el rediseño institucional para implementar el cambio, que implica rediseñar estructuras, procesos y rutinas en la organización, que deben ser planeados adecuadamente para responder a las metas y los objetivos propuestos.

Cabe destacar también el estudio desarrollado por Saavedra Echeverry (2016), quien aborda conceptos como el tiempo, los contextos, las coaliciones políticas y las ideas, para conectarlos en un estudio de caso que tiene como objeto comprender y explicar la estabilidad y el cambio en la vida política.

El autor analiza aspectos importantes como son los principales énfasis del enfoque institucional histórico y las características del método histórico comparativo; además, revisa los argumentos de Vivien Schmidt sobre los aportes de una vertiente discursiva del institucionalismo y su impacto en la lógica del institucionalismo histórico. Por último, presenta los principales planteamientos sobre la estabilidad y el cambio institucional que formulan autores situados en diferentes posiciones en el institucionalismo histórico.

Todos los enfoques y conceptos planteados por el autor permiten entender los cambios que se presentan en las organizaciones, para lo cual propone que estos no son frecuentes ni rutinarios, porque es costoso y difícil. Cuando ocurren, probablemente es algo episódico, marcado por breves periodos de crisis o de

intervención decisiva, seguido de periodos más largos de estabilidad o desarrollo dependiente de la trayectoria. Planteamiento que coincide con muchos autores.

Finalmente, se considera pertinente para complementar el estado del arte, resaltar algunos trabajos realizados en organizaciones públicas de Colombia, que a pesar de no estar en revistas indexadas, son experiencias que aportan elementos para el cumplimiento de los objetivos del trabajo de consultoría por realizar.

En este orden de ideas, se integra a la revisión el estudio de Sánchez Paz (2018), en el cual se realizó un diagnóstico situacional de la empresa, se construyó el mapa de procesos y se propuso una planta de personal óptima para la operación de la ella.

Se utilizó la metodología recomendada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), y para la etapa del diagnóstico se utilizaron instrumentos como la observación directa, la entrevista en profundidad y el análisis documental, con los cuales pudieron construir el diagnóstico situacional de la empresa.

Otro estudio de rediseño institucional es el realizado por Correa Corrales (2016), en el cual se hizo un diagnóstico situacional de la compañía sobre el levantamiento de cargas de trabajo, basado en los procesos y procedimientos del hospital, una propuesta organizacional y de recurso humano requerido, y se definió la planta de personal necesitada para la operación de sus procesos y procedimientos.

Al igual que el anterior trabajo, se utilizó la *Guía de rediseño para entidades del orden territorial* (DAFP, 2018a) y los instrumentos utilizados fueron la observación directa, la entrevista y el análisis documental.

La revisión de cada uno de estos estudios permite orientar esta investigación-consultoría, tanto en el enfoque como en la metodología. Esto proporciona una mayor claridad y comprensión del trabajo por realizar, además de entender que el hecho que en teoría la organización tenga procesos estructurados y formalizados, no significa que en la práctica esto esté funcionando y se vea reflejado en la eficiencia, efectividad, operatividad y rendimiento de la organización. Por ello, el

buen funcionamiento depende de la integración y estandarización de su estructura administrativa, sus procesos y el recurso humano.

6.2 Marco Teórico y Conceptual

Esta sección contiene los conceptos que sustentan el marco teórico, para lo cual se hace una aproximación a ciertos criterios que llevan a comprender el trabajo investigativo por desarrollar. Dichos conceptos son construidos producto de estudios realizados por diferentes autores que han abordado el tema del presente trabajo.

En este contexto, se inicia conceptualizando enfoques de algunos estudios que se relacionan con los rediseños, los cambios o las transformaciones institucionales en las organizaciones; luego el término “institución”, que para este caso se toma como reglas y normas, para diferenciarlo de “organización” que hace referencia a la estructura formal de la que hace parte el recurso humano y físico. Otros conceptos para abordar son el rediseño y cambio institucional, que son claves al momento de hacer transformaciones en las organizaciones, así como los diferentes conceptos que son fundamentales para el desarrollo de esta propuesta de investigación-consultoría.

Enfoques de los Estudios. Algunos autores han realizado estudios sobre cambios o transformaciones institucionales en las organizaciones, en los cuales han utilizado diferentes enfoques. A continuación, se describen algunos:

Racionalidad Limitada. Planteado por March, Simon, Olsen y Cohenen, a finales de la década de los 60 y comienzos de los 90.

Para March y Olsen (1969), citados por Sánchez González (2009), lo más importante es reconocer que los recursos con los que operan las organizaciones son escasos: el tiempo, la información y la capacidad para procesar son limitados.

March, Olsen y Cohen propusieron a principios de los 70 un modelo alternativo al de racionalidad limitada para describir el proceso de toma de decisiones en las organizaciones, llamado modelo de botes de basura, en el cual no se tienen soluciones diseñadas para resolver un problema determinado o en particular; por el

contrario, toda organización tiene permanentemente disponible un abanico de soluciones posibles que flotan en sus instancias decisorias. Cuando en la organización se presenta o aparece un problema, estas optan por tomar soluciones ya existentes, sin tomar en cuenta que la situación que se presenta es de manera fortuita, no planeada.

Otros enfoques planteados para explicar el diseño de las organizaciones son:

Teoría de la Elección Racional y el Institucionalismo Normativo. La teoría de la elección racional parcialmente es fundamentada en que el interés egoísta a menudo aconseja una conducta de incumplimiento. Al respecto de la situación de incumplimiento, esta teoría plantea dos estrategias que se consideran útiles: una centrada en la desviación que de acuerdo con Pettit (2003), citado por Herrera Caballero (2014), aparta a los individuos de la conducta de cumplimiento; la otra es la centrada en el cumplimiento, que se establece por el hecho de tratar a los individuos desde su interés egoísta, con un esquema de sanciones que sean atractivas para promover el cumplimiento (Herrera Caballero, 2014).

El Institucionalismo Normativo. Según Peters (2003), citado por Herrera Caballero (2014), los estudios de la organización orientados desde este enfoque aceptan la existencia de estímulos para el cambio, pero se concentran más sobre los procesos de aprendizaje como medio principal para la adaptación. Con este enfoque se asigna un papel central a las normas y los valores en las organizaciones para la explicación de la conducta, lo que significa que los individuos reflejan los valores de las instituciones y a la vez están vinculados a ellas (Herrera Caballero, 2014).

Pero ambos enfoques se basan en el individualismo metodológico, ya que en el contexto organizacional los individuos son los actores. Y una perspectiva adecuada para la investigación en una organización debe poner el foco en los individuos y su comportamiento.

Enfoque Sistémico. Considera que las organizaciones que sean incapaces de aprender desde este enfoque tienen pocas posibilidades de sostenerse en el

contexto ante el cual fueron creadas (Garbanzo Vargas, 2016). Importante para el marco analítico del estudio.

El Nuevo Institucionalismo. Es un enfoque teórico que ha surgido en las ciencias sociales anglosajonas como una transformación que va en contra del éxito del enfoque racional. Este modelo argumenta que los contextos institucionales políticos, sociales, económicos y culturales en los que actúan los individuos intervienen de manera determinante sobre su comportamiento (Sánchez González, 2009).

Para este enfoque, la estabilidad es el logro de la obediencia a conjuntos de reglas que norman la actividad económica. Estas reglas pueden ser formales e informales y su obediencia está garantizada debido a la amenaza de sanciones a quienes las transgredan (Sánchez González, 2009).

Sin embargo, si se va a hablar de nuevo institucionalismo se debe abordar el institucionalismo histórico, ya que es la primera versión del nuevo institucionalismo que, según Peters (2003), citado por Herrera Caballero (2014), nace en la ciencia política.

Además, a través de sus distintas corrientes y autores que las defienden, ayudan a entender los conceptos de cambio y estabilidad en el desarrollo institucional.

Es relevante saber que todos los enfoques institucionalistas reconocen que las instituciones influyen sobre el comportamiento político y dan forma a procesos que van desde la toma de decisiones de los actores activos de un sistema político, hasta las movilizaciones que realizan las organizaciones sociales.

La revisión de cada uno de estos estudios permite enfocar esta investigación-consultoría, identificando el enfoque por utilizar y por entender, así como la manera en la que se presentan los cambios institucionales. Además, estos textos ayudan a establecer los conceptos para usar en el marco teórico: diseño, rediseño, cambio, estabilidad, institución, organización y diagnóstico, entre otros.

Institución. Para este contexto es importante basarse en la teoría de North (1992), quien dice que las “instituciones son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana y estructuran incentivos en el intercambio, sea político, social o económico; las instituciones definen y limitan el conjunto de elecciones de los individuos” (p. 1). En este sentido y para este estudio, este concepto será considerado como las reglas y normas formales e informales que direccionan las organizaciones.

Organización. Para contextualizar el concepto de organización, es importante diferenciarlo de instituciones. Según la teoría de North (1992), las organizaciones son conformadas por los individuos o un grupo de personas para hacer suyas las ganancias provenientes de la especialización y la división del trabajo. De acuerdo con esto, las instituciones direccionan el funcionamiento de las organizaciones, ya que cualquier modificación en las reglas va a generar cambios o transformaciones a estas.

Por ello es importante tener en cuenta que los cambios institucionales propuestos como producto de esta consultoría, son los que marcarán la transformación a la organización.

Cambio Institucional. Los cambios institucionales son las modificaciones en las reglas y normas que generan transformaciones en las organizaciones. Para ampliar este concepto es importante referenciar a North (1992), quien considera que es una característica rara y pasajera del desarrollo institucional, que tiende a presentarse en coyunturas críticas con la presión de factores exógenos (Saavedra Echeverry, 2011).

Hay un cambio institucional en una organización cuando esta modifica de manera total o parcial sus reglas y por ende cambian los valores que sirven para legitimar dichas reglas. Estos cambios pueden estar influenciados por factores internos y externos.

Rediseño Institucional. Este es el concepto más importante para el trabajo para desarrollar y en este contexto se refiere a cambios en las reglas y normas en pro de mejorar el funcionamiento de la organización, de tal manera que impacten su

objetivo misional adecuándose a las exigencias sociales y del mercado haciéndola más funcional. Para este contexto es importante tener en cuenta algunos conceptos que ayudan a entender el proceso por realizar:

Diagnóstico Institucional. Se puede definir como la base para llevar a cabo cualquier cambio, rediseño o ajuste organizacional, ya que para dar solución al problema es necesario indagar sobre las causas que lo están generando para poder intervenir de manera objetiva y eliminar las barreras que impiden el funcionamiento óptimo de la entidad. Como es un organismo público en el cual se va a formular esta propuesta de rediseño, es importante que el diagnóstico se enfoque en:

- Marco legal: análisis de las normas (decretos, actos administrativos, planes de desarrollo y toda la normatividad nacional e internacional que aplique para la entidad), que dan la competencia a la organización.
- Rol institucional: se debe analizar el objeto social y las funciones generales asignadas a la entidad pública.
- Misión u objeto social: se debe realizar un análisis del objeto social de la organización, identificando si es clara y sencilla y que responda a los siguientes interrogantes: ¿qué hace la entidad, ¿de qué manera lo hace? y ¿para quién lo hace?
- Identificación y análisis de las funciones generales: se refiere a la pertinencia de las funciones generales asignadas a la entidad pública, para determinar cuáles se requieren, cuáles son necesarias proponer, y establecer si existe la necesidad de modificar las normas de creación.
- Análisis de capacidades y entornos: en este contexto se analizan aspectos de la organización tales como:
 - Capacidad directiva: se determina la interacción que existe entre los procesos de la organización y las capacidades que tienen los directivos para dar cumplimiento al objeto social.

- Capacidad competitiva: este análisis se realiza para determinar la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios.
- Capacidad técnica: se analiza el sistema de gestión de calidad con que cuenta la entidad y todos los procedimientos administrativos.
- Capacidad tecnológica: se hace sobre la capacidad instalada con la que cuenta la entidad en términos de tecnología.
- Capacidad del talento humano: por último, el diagnóstico se enfoca en hacer un análisis de la planta de personal para observar diferentes aspectos del recurso humano en términos de nivel académico, experiencia relacionada y rentabilidad, entre otros.

Para el análisis de las capacidades y los entornos, se puede utilizar una herramienta de planeación estratégica.

Diseño Institucional. Esta es una etapa del rediseño, en la cual una vez realizado el diagnóstico e identificados los aspectos inoperantes de la entidad, se centra en proponer de manera organizada y sinérgica una estructura orgánica, que brinde condiciones óptimas para que la organización sea funcional, competitiva y estable en el tiempo.

Según Tena Sánchez (2009), para que un diseño sea bueno debe cumplir tres condiciones: 1. Asegurar un buen grado de cumplimiento, 2. Que los colaboradores se encuentren motivados para cumplir la conducta prescrita y, 3. Debe promover el bien de la sociedad.

Para realizar este trabajo investigativo es importante tener en cuenta algunos conceptos, que son fundamentales para plantear un buen diseño institucional.

Procesos. Son considerados como el conjunto de actividades o fases que se realizan de manera secuencial y coordinada, para alcanzar un objetivo que puede ser un producto o servicio. Aquí es importante resaltar el planteamiento de algunos autores como Medina León *et al.* (2019), quienes consideran que la esencia de la gestión por procesos está dada por la alineación de los procesos con las

estrategias, lo que se convierte en objetivos estratégicos y en la orientación al cliente.

Estos autores también contemplan que las características principales para los estudios de los procesos son la variabilidad y la repetitividad, ya que según ellos mientras más veces se repita un proceso, es más oportuna la decisión de mejorarlo, porque de esto depende la variabilidad de los resultados; en otras palabras, mientras más repeticiones, hay más probabilidad de variación en las distintas actividades del proceso, lo que finalmente afecta los resultados.

En este sentido, si se aplica esta herramienta de mejora en los procesos misionales, probablemente estos no generarán insatisfacción en los usuarios, ya que se encontrarían ajustados y alineados.

Cadena de Valor. Este concepto propuesto por Porter (1986), citado por Quintero y Sánchez (2006), es considerado como el principal instrumento de análisis para extraer implicaciones estratégicas que permitan el mejoramiento de las actividades. Se convierte en un modelo coherente para determinar la posición de la empresa frente a sus competidores; esta metodología identifica el valor para los clientes, fuente confiable de la ventaja competitiva.

En este aspecto, la cadena de valor brinda un patrón para determinar qué lugar ocupa la empresa frente a sus competidores, y da las pautas para desarrollar acciones tendientes a crear una ventaja competitiva que se mantenga en el tiempo (Quintero y Sánchez, 2006).

Arquitectura Institucional. Es considerada como la herramienta estratégica para establecer una estructura administrativa adecuada, funcional y dinámica en pro del cumplimiento de sus objetivos misionales y la toma de decisiones a la hora de mejorar (Rivera Bozón, 2011).

Estructura Administrativa. Para su conceptualización es importante citar autores como Hodge *et al.* (2003), quienes afirman que representa una relación de autoridad a través de unos canales formales. Normalmente es representada a través

de un organigrama que muestre las divisiones y líneas de responsabilidad, y la manera como se coordinan las actividades en la organización.

Según el Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP] (2018), la estructura administrativa es la manera como se distribuyen internamente las dependencias, para que puedan cumplir sus funciones de forma adecuada para el cumplimiento de su objetivo misional.

Esta entidad propone tres tipos de estructura administrativa para que las entidades públicas determinen cuáles se ajustan más a sus necesidades:

- Estructura funcional: en la cual existe una jerarquía funcional, hay un director general, y las responsabilidades son distribuidas por dependencias. La coordinación de las actividades se establece a través de normas, reglas y procedimientos estandarizados.
- Estructura matricial o por proyectos: tiene una cadena de mando dual, en la cual hay dos tipos de jefes: los gerentes de departamento, de acuerdo con la función, y otros según el producto.
- Tiene algunas ventajas en cuanto a la comunicación directa más rápida, mayor especialización y cada sección realiza una actividad específica. Sin embargo, también tiene algunas desventajas en el sentido de que puede causar confusión a los subordinados, debido a que al tener varios jefes no saben a quién dirigirse al presentarse un problema, lo que puede llevar a improductividad. Además puede generar competencias y choques cuando cada jefe quiera imponer su enfoque o punto de vista (Minsal Pérez y Pérez Rodríguez, 2017).
- Estructura territorial o geográfica - Desconcentración: para aplicar este tipo de estructuras hay un criterio básico que es la ubicación geográfica y se da cuando una entidad central debe atender fuera de su sede principal en aras de cumplir su objeto misional, entonces procede a la desconcentración (carece de autonomía) o descentralización (autonomía, personería jurídica), a través de una delegación de funciones, y se da siempre y cuando los estatutos lo permitan (DAFP, 2018a).

Definición de Perfiles. Con ellos se verifica si la entidad cuenta con el personal suficiente y adecuado para el cumplimiento de su objeto misional. Para ello es necesario realizar un análisis de cargas de trabajo.

Como resultado, en el estudio de cargas de trabajo se realiza una propuesta de planta de personal, en la cual se determine la cantidad de empleados y qué tipo de empleos se requiere, así como el nivel jerárquico, los códigos, el grado salarial de acuerdo con la normatividad vigente, además del Manual de Funciones y Competencias Laborales.

Finalmente es importante resaltar que para la construcción de este marco teórico y conceptual se tuvieron en cuenta los conceptos fundamentales y las categorías que van a direccionar la formulación de una propuesta de rediseño institucional a la estructura organizacional del INCIVA, y una mejor comprensión del trabajo por realizar.

6.3 Marco Normativo

Para elaborar la propuesta de ajuste a la estructura organizacional del INCIVA es importante tener en cuenta toda la normatividad, tanto interna como externa, que regula el funcionamiento de la organización.

El INCIVA fue creado mediante un acto administrativo del Decreto Extraordinario 1937 de 1979, como Instituto Vallecaucano de Investigaciones Científicas (Gobernación del Valle del Cauca, 1979); posteriormente, su objeto social fue modificado y ampliado a través del Decreto 0272 del 3 de mayo de 2000 (Gobernación del Valle del Cauca, 2000).

En su normatividad interna se encuentran los siguientes actos administrativos:

- Acuerdo 001 del 5 de julio de 2000, por el cual se expide el Estatuto del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca, INCIVA.

- Acuerdo de Junta Directiva 010.02.01.09.003 (28 de mayo de 2009), por el cual se determina la nueva estructura orgánica del INCIVA y se determinan las funciones de su dependencia.
- Acuerdo de Junta Directiva 010.02.01.09.003A (28 de mayo de 2009), por el cual se determina la escala de remuneración correspondiente a las distintas categorías de empleos de la planta de cargos del INCIVA.
- Acuerdo de Junta Directiva 010.02.01.09.003B (28 de mayo de 2009), por el cual se determina la planta de cargos del INCIVA y se dictan otras disposiciones.
- Resolución 010.17.01.09.184 (10 de agosto de 2009), por la cual se establece la distribución de la planta global de cargos determinada por el Acuerdo de Junta Directiva 010.02.01.09.003B del 28 de mayo de 2009 del INCIVA.
- Resolución 010.17.01.09.182 (10 de agosto de 2009), por la cual se ajusta el manual específico de cargos y competencias del INCIVA.
- Resolución reglamentaria 010.02.04.17 00120 del 17 de abril de 2017, por la cual se establece el sistema tipo de evaluación del desempeño laboral de los empleados público de carrera administrativa y en periodo de prueba en el INCIVA.

Por otra parte, para la elaboración de la presente consultoría es fundamental tener en cuenta cierta normatividad que aporta las bases legales para el estudio, tales como:

- Constitución Política de Colombia: en 1991, en una Asamblea Nacional Constituyente se expidió la Carta Política del mismo año que declaró a los empleos de carrera como los de los órganos y las entidades del Estado colombiano, y le asignó rango constitucional al mérito, la igualdad de oportunidades y la estabilidad laboral (Congreso de la República de Colombia, 1991). De esta manera, el acceso al empleo en condiciones de igualdad para todos los ciudadanos (art. 40 num. 7), el ascenso en los cargos a partir de los méritos y las calidades de los aspirantes, su retiro por calificación no satisfactoria en el desempeño del empleo, y la proscripción de la filiación política como criterio determinante para ingresar, ascender o salir de la

administración pública, quedaron cobijados por el mandato constitucional (art. 125). Al igual que la creación de una Comisión Nacional del Servicio Civil responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial (art. 130).

- La Ley 909 de 2004: por medio de la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. En su artículo 46 exige en los procesos la reforma de plantas de personal (Congreso de la República de Colombia, 2004).
- Decreto 19 de 2012: que en su artículo 228 establece que el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) adoptará la metodología para la elaboración de los estudios o las justificaciones técnicas, y exige que el estudio siga los aspectos estrictamente necesarios para soportar la reforma a las plantas de personal (Presidencia de la República de Colombia, 2012).
- Decreto 1227 de 2005: que en el Título VII sobre las Reformas de las plantas de empleos, que reglamenta la estructura del empleo, define los empleos temporales, señala su régimen salarial, prestacional y la forma de realizar el nombramiento para el cargo, y establece la creación de empleos de medio tiempo o de tiempo parcial (Presidencia de la República de Colombia, 2005a).
- En las plantas de personal es importante destacar que el artículo 54 de la Ley 489 de 1998 (Congreso de la República de Colombia, 1998), el artículo 46 de la Ley 909 de 2004 (Congreso de la República de Colombia, 2004) y los artículos 95, 96 y 97 del Decreto 1227 de 2005 (Presidencia de la República de Colombia, 2005a), modificado por el Decreto 1746 de 2006 (Presidencia de la República de Colombia, 2006), establecen el marco legal por el cual se expresa que los estudios técnicos deben estar basados en evaluación de los perfiles y cargas de trabajo de los empleos. Por su parte, el Decreto 115 de 1996 (Presidencia de la República de Colombia, 1996), en sus artículos 29 y 30, determina la necesidad de la viabilidad presupuestal para las modificaciones a las plantas de personal.

- Circular Externa 100-09-2015: insta a las entidades públicas a garantizar la participación de las organizaciones sindicales durante el proceso de rediseño, con el fin de escuchar sus inquietudes y sugerencias (DAFP, 2015a).

- Circular 074 de 2009 de la Procuraduría General de la Nación y la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), la cual señala que:

las entidades no podrán suprimir empleos reportados y que ya han sido ofertados a los aspirantes, ni podrán modificar los manuales y requisitos de estos antes de su provisión y hasta cuando el servidor nombrado supere el periodo de prueba, o que no existan más aspirantes en la lista de elegibles. (Procuraduría General de la Nación y Comisión Nacional del Servicio Civil [CNSC], 2009)

- *Guía de rediseño para entidades del orden territorial* (DAFP, 2018a): en la cual se presentan las directrices para diseñar o rediseñar una entidad del orden territorial, teniendo en cuenta cuatro momentos del proceso de fortalecimiento organizacional: 1. Inicio, 2. Diagnóstico, 3. Diseño y 4. Implementación.

6.4 Marco Histórico

El INCIVA es una institución pública departamental, que tiene por objetivo las acciones que procuren el desarrollo, estímulo y apoyo de procesos de investigación, aprobación, divulgación y gestión del conocimiento, para la conservación, preservación y uso del patrimonio natural y cultural del Valle del Cauca y la región.

Fue creado mediante el Decreto Extraordinario 1937 del 25 de septiembre de 1979, por el Gobernador del Valle del Cauca, Jaime Arizabaleta Calderón (Gobernación del Valle del Cauca, 1979). El objetivo de creación fue el de realizar, promover y divulgar las investigaciones científicas en el campo de los recursos naturales y sociales del departamento del Valle del Cauca, integrando las actividades que eran desarrolladas en ese momento por la Unidad de Investigaciones Botánicas y Ecológicas de la Secretaría de Agricultura y Fomento y por el Museo Departamental de Historia Natural Federico Carlos Lehmann, adscrito a la Secretaría de Educación del departamento.

El primer director del INCIVA fue el científico vallecaucano Víctor Manuel Patiño Rodríguez, quien introdujo el componente de arqueología en el ámbito temático de la entidad, con el propósito de reunir en un solo orden los estudios de la naturaleza y el hombre.

En 1982, mediante el Decreto 0322, se dictaron normas sobre el patrimonio del INCIVA y se determinó que los bienes inmuebles de la entidad estarían conformados por: el Museo de Ciencias Naturales con su casa y colecciones en la ciudad de Cali; el Jardín Botánico Juan María Céspedes con sus terrenos, edificios e instalaciones, ubicado en el corregimiento de Mateguadua, del municipio de Tuluá; unos predios del corregimiento El Vínculo, en Buga, a los que se les dio el nombre de Estación Biológica El Vínculo; el terreno adquirido en el municipio de Calima Darién; y todas las colecciones arqueológicas, geológicas, etnográficas, botánicas, zoológicas y paleontológicas que posee cada centro o se deriven del quehacer científico.

En 1987 la institución, mediante el Decreto 1837, fue objeto de cambio (Gobernación del Valle del Cauca, 1987) y nuevamente en el 2000 fue sometida a modificaciones a través del Decreto 0272 (Gobernación del Valle del Cauca, 2000), cuando cambió la razón social del INCIVA por la de Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca, pero conservó su sigla original (García Meneses, 2017).

En 2009 la Gobernación del Departamento del Valle, con el Decreto 1124, aprobó el Acuerdo 010.02.01.09.003 de 2009, de la Junta Directiva del INCIVA.

En 2001, le es entregada la hacienda El Paraíso y el muelle turístico de Buenaventura.

En 2016, el muelle turístico es entregado al Distrito Especial de Buenaventura, y el INCIVA queda con otros centros, a saber:

- Museo Departamental de Ciencias Naturales Federico Carlos Lehmann Valencia, en Cali.

- Parque Natural Regional El Vínculo, en Buga.
- Jardín Botánico Juan María Céspedes, en Tuluá.
- Museo Arqueológico Calima, en Calima El Darién.
- Hacienda El Paraíso, en El Cerrito.

Sus áreas de acción son:

- Conocimiento de la biodiversidad y la arqueología.
- Conservación, preservación y protección del patrimonio natural y cultural.
- Gestión ambiental y cultural.
- Educación y divulgación.
- Turismo sostenible.

La institución cuenta con una infraestructura variada en sus cinco Centros Operativos representativos del patrimonio cultural y natural del Valle del Cauca. Estos sitios son centros de investigación en donde además se realizan programas de divulgación y apropiación social del conocimiento a través de la atención a visitantes. Como parte de los servicios prestados por el INCIVA se encuentran: arqueología preventiva en proyectos de infraestructura, talleres temáticos para estudiantes por medio de los centros y talleres temáticos educativos y lúdicos para la apropiación social de la ciencia (zoología, botánica, geología, arqueología y educación ambiental), de acuerdo con el área de cada centro (INCIVA, 2019a).

7. Marco Metodológico

7.1 Enfoque Epistemológico

El enfoque del presente trabajo fue constructivista ya que las categorías, los patrones y las interpretaciones se construyeron a partir de la información obtenida.

7.2 Tipo de Investigación

Se trató de una investigación cualitativa de estudio de caso.

7.3 Instrumentos de Recolección de la Información

Para la recolección de la información, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Entrevistas estructuradas a los funcionarios.
- Análisis documental, para lo cual se aplicaron los formatos suministrados en el documento *Guía de rediseño para entidades del orden territorial* del DAFP (2018).

Los formatos usados fueron:

- De análisis externo, que incluya factores externos como situación político-administrativa, economía, factor social, factor ambiental y factor tecnológico.
- Para análisis financiero.
- De identificación de procesos actuales de la entidad.
- De análisis de procesos por opciones prioritarios.
- De evaluación de prestación de servicios.
- De estructura administrativa.
- Para construir la planta de personal que incluye número de cargos, dependencia y dominación del empleo, código y grado.

7.4 Fases Metodológicas o Ruta Metodológica

Para la construcción de la fase metodológica se tuvo como referencia la *Guía de rediseño para entidades del orden territorial* del DAFP (2018).

Fase I: Previa acuerdo inicial de diseño. Se estableció el contacto inicial con el INCIVA, previa solicitud de esta entidad a la ESAP, en la cual exponían la necesidad de un rediseño institucional.

Se hizo un diagnóstico preliminar con la percepción que tienen los dirigentes de la entidad sobre la situación por la que atraviesa, que sirvió de insumo para la formulación de la propuesta.

Se elaboró el cronograma de trabajo.

Fase II: Diagnóstico. En esta fase se realizó el análisis de la situación actual de la entidad, que nos llevó a identificar las dificultades y los problemas críticos que afectan el buen funcionamiento de la entidad, las causas que los originaron, analizar sus implicaciones y definir las necesidades y los retos de la organización.

Para ello se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Si la estructura organizacional debe ser intervenida para crear o suprimir dependencias.
- Si la planta de personal debe ser objeto de una redistribución interna o requiere una modificación para crear o suprimir empleos.
- Si se evidencian fraccionamientos de procesos que implican desgastes administrativos y demoras injustificadas en la entrega de resultados.

Fase III: Diseño. Se realizó el estudio técnico, que es lo que soporta los cambios sugeridos a la entidad para su implementación; además conducirá a la entidad a la toma de la decisión correcta antes de iniciar dichas modificaciones.

Para esta etapa de diseño se procedió con los siguientes pasos:

- Validación del acuerdo inicial de diseño: en este punto la entidad revisa los objetivos y alcances planteados en la “fase previa” y después de elaborado el “diagnóstico” define si efectivamente tales objetivos se lograrán adelantando la reforma planteada inicialmente.

- Análisis externos: se analiza la interacción del contexto y se identifican cambios que conducen a la reorientación de estrategias, planes y programas de la entidad.
- La arquitectura institucional: consiste en diseñar la estructura administrativa más adecuada para la operación de la entidad y la prestación efectiva de bienes y servicios.
- Análisis financiero: que determine las condiciones en las que se encuentra la entidad, y revisar el comportamiento financiero de las últimas cuatro vigencias.
- Análisis de procesos: se identifican los procesos actuales, se analizan, se evalúan y se proponen los cambios que se consideren pertinentes para mejorar la eficiencia y eficacia de los bienes o servicios, utilizando la técnica de análisis de opciones prioritarias.
- Evaluación de la prestación del servicio: se debe considerar la identificación de todos los bienes y servicios ofrecidos por la institución, separando los internos de los externos. Se tendrán en cuenta ciertos aspectos como: coherencia de los bienes y servicios ofrecidos con los objetivos de la organización, comportamiento de la demanda, medios de divulgación e información de los bienes o servicios, PQRS y nivel de investigación e innovación.
- Estructura administrativa: se revisa la pertinencia de los posibles cambios en la estructura organizacional de la entidad, teniendo en cuenta las opciones de distribución interna de las diferentes dependencias que asumen las respectivas funciones generales requeridas para cumplir con su misión, escogiendo la que se adopte más a la entidad.
- Estructura funcional.
- Estructura matriarcal o por proyectos.
- Estructura territorial o geográfica.

- Definición de perfiles y necesidades de personal: se realiza el análisis de cargas de trabajo.
- Elaboración de la propuesta de planta de personal: de acuerdo con el análisis de cargas de trabajo, se definirá la propuesta de planta de personal y se ajustará el Manual de Funciones y Competencias Laborales.

Capítulo II. Diagnóstico Situacional Actual del INCIVA

8. Análisis del Entorno Externo del INCIVA

Con el propósito de fortalecer los servicios que presta el INCIVA, a fin de que sea una entidad autosostenible, aprovechando sus fortalezas en la actividad que desarrolla, se realiza una propuesta que contribuya al mejoramiento de su funcionalidad, por lo cual se considera apropiado hacer un diagnóstico situacional de su entorno, por lo que se presenta *grosso modo* la base de referencia tomada para dicho análisis.

Los documentos que sirvieron de referencia para este análisis fueron el *Plan de Desarrollo del Valle del Cauca, Presupuesto Vigencia Fiscal 2019* (Ministerio de Cultura), *Informe Impacto Económico Regional del covid-19 en Colombia*, *Plan Estratégico del 2016-2019 INCIVA*, *Informe de Gestión 2019 INCIVA* y el *Informe de Rendición de Cuentas Públicas 2016-2019 INCIVA*, con los cuales se procedió a analizar el cumplimiento que han realizado hasta 2019, de las metas propuestas en el Plan Estratégico, con el fin de identificar las amenazas y oportunidades externas del INCIVA, teniendo en cuenta su misión.

Otras fuentes de consulta fueron la revisión bibliográfica de los documentos disponibles en la página web del INCIVA y una entrevista al funcionario encargado del Centro de Servicio del Vínculo en cuanto a los servicios que prestan.

De acuerdo con el análisis realizado, se plantean las amenazas y oportunidades desde el modelo del Rediseño Institucional del DAFP, en estos ámbitos:

8.1 Contexto Político

De acuerdo con la entrevista realizada a Óscar Biel, coordinador del Centro de Servicios del Vínculo, se detectó que la comunidad cercana a la reserva forestal está acercándose en edificaciones y hace toma del recurso hídrico, lo cual al extenderse puede afectar la limitación de la reserva por apropiación inadecuada de los territorios y aumentarse las autorizaciones para propiedad privada, y que, como

efecto, puede disminuirse la distancia perimetral hacia la reserva y producirse una incorrecta adquisición de especies forestales o de fauna existente y cuidada por la reserva.

En cuanto a la oportunidad hallada en este contexto, se encuentra que la normatividad vigente, le permite elementos jurídicos al INCIVA para ampliar su participación en los proyectos turísticos de la región, tanto en el sector público como en el privado, a fin de que sus centros de servicio sean incluidos como atractivos turísticos de los planes que se desarrollan.

Esta posibilidad posibilita considerar otras formas de acceso de la comunidad en general a los espacios culturales, históricos y ambientales que están a su cargo, haciéndolos visibles en los aspectos departamental, nacional e internacional.

8.2 Factor Económico

En el *Presupuesto Vigencia Fiscal 2019* del Ministerio de Cultura, se observa que las partidas designadas para actividades como las que desarrolla el INCIVA son insuficientes, teniendo en cuenta que el presupuesto es nacional y son varias las entidades en el país que requieren recursos para sostener, viabilizar los bienes asignados y mejorar las tecnologías de los centros de servicios de las entidades que administran.

De la misma manera, en el *Plan Estratégico 2016-2019* se menciona, en la sección del Programa e Informes de Investigación y Proyectos, que hay falta de recursos propios para el desarrollo del proyecto de investigación científica, lo cual es una amenaza.

Las decisiones en el contexto político impactan de forma directa el factor económico del INCIVA, de forma tal que se cuenta con la posibilidad de obtener recursos desde el *Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023* (Ordenanza 539 de 2020) (Gobernación del Valle del Cauca, 2020), la *Política Pública de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación del Valle del Cauca* (Gobernación del Valle del Cauca, 2018) y el *Presupuesto del Nivel Nacional Vigencia Fiscal 2020-2023*.

La entidad para desarrollar esta oportunidad deberá gestionar los recursos económicos a través de proyectos financiados con presupuesto nacional y departamental; estos proyectos deben estar orientados a incrementar la participación del INCIVA, para obtener recursos que incentiven el turismo, la investigación y todas las áreas de desarrollo de la entidad.

8.3 Factor Social

Como es de conocimiento público, la actual pandemia generada por el covid-19 ha afectado en el país y en el mundo, no solo la economía, sino que también ha imposibilitado las relaciones y actividades sociales en cualquier nivel, con resultados de ingresos menores en los países menos desarrollados, lo cual ha aumentado la brecha de la pobreza, por la disminución de los recursos, que asimismo afecta el acceso a la educación, y la posibilidad de ocio y cultura.

Colombia como país en desarrollo ha sido afectado por el impacto económico regional del covid-19 (Bonet-Morón *et al.*, 2020), y ha ampliado su brecha de pobreza, por decrecimiento económico.

En el *Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023* (Ordenanza 539 de 2020) (Gobernación del Valle del Cauca, 2020), el INCIVA desde su *Plan Estratégico* puede ampliar, implementar o complementar sus ejes estratégicos a través de:

- Establecer diferentes convenios, como por ejemplo con las universidades, para realizar o actualizar las memorias.
- Incentivar mayor conocimiento histórico y de conservación del patrimonio cultural y natural de la región.
- Promover la participación de las poblaciones en el cuidado y la preservación del patrimonio cultural y natural de la región.

8.4 Factor Ambiental

Uno de los objetivos misionales del INCIVA, como valor institucional, es el cuidado, la protección y preservación del medioambiente, con el cual han

desarrollado varios proyectos, convenios y adecuaciones, así como la ampliación y conservación de las especies nativas y reservas forestales, además de investigaciones y apropiación de hallazgos arqueológicos en su adecuada extracción, como se evidencia en el *Informe de Gestión 2019* (INCIVA, 2019c), lo que indica que el desarrollo de las actividades del INCIVA no es una amenaza para el medioambiente, sino que, por el contrario, genera educación, protección, investigación y conservación del medioambiente.

En el marco normativo, la Ley 99 de 1993 (Congreso de la República de Colombia, 1993), el *Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023* (Ordenanza 539 de 2020) (Gobernación del Valle del Cauca, 2020), el Decreto 1937 de 1979 (Gobernación del Valle del Cauca, 1979) y el *Plan Estratégico*, le permiten al INCIVA promover acciones para incentivar la investigación, participación y el desarrollo de la documentación de los nuevos hallazgos en temas ambientales y arqueológicos.

Esta oportunidad puede desarrollarse para:

- Realizar alianza con diferentes entidades públicas y privadas de la región.
- Establecer y realizar archivos históricos consultativos de opinión pública del patrimonio ambiental de la región.
- Ampliar la promoción y participación del ecoturismo en la región.
- Participar en la revisión, actualización e incentivación de los saberes y haceres de la cátedra ambiental con la Secretaría de Educación Departamental.
- Adecuar las instalaciones físicas de los Centros de Servicios.

8.5 Factor Tecnológico

En la revisión documental realizada se encontró evidencia de participación en diversos proyectos de tecnología aplicada a la biología, los cultivos o el medioambiente desde la perspectiva del mejorar el hacer.

Sin embargo, no está discriminado en los documentos, los avances en tecnologías aplicadas en los servicios que prestan y las adquisiciones de equipos tecnológicos, ni ampliación de los servicios desde el ámbito virtual. Su página web solo cuenta con lo estrictamente necesario (información) y no tiene plataformas de reservas, pagos o visitas virtuales que incentiven las visitas de turistas, lo cual disminuye tanto su ventaja comparativa (conocimiento del patrimonio natural y cultural de la región, la preservación de este y la complementación con la arqueología y los museos), como su ventaja competitiva (la única entidad que desarrolla esta gestión, y es de carácter oficial, lo que lo hace asequible al público).

Para el análisis de las oportunidades de este factor, se analizó también el *Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023* (Ordenanza 539 de 2020) y la *Política Pública de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación del Valle del Cauca* (Ordenanza 478 de 2018) (Gobernación del Valle del Cauca, 2018), en los cuales se puede identificar que el INCIVA tiene la posibilidad de obtener recursos para mejorar en equipos tecnológicos que optimicen la prestación del servicio y lleguen a más usuarios que puedan generarle recursos económicos propios, tales como:

- Realizar *tours*, conferencias, videos promocionales y asesorías, entre otros, de forma virtual.
- Dar a conocer el patrimonio cultural y natural de la región.
- Incentivar el turismo en los Centros de Servicio del INCIVA.

Es de anotar que en el *Informe de Gestión INCIVA 2019* (INCIVA, 2019c), se puede evidenciar que han dado cumplimiento, en mayor parte, a lo formulado en los ejes estratégicos de su plan. De igual forma, el *Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023* (Gobernación del Valle del Cauca, 2020) con discriminación de áreas funcionales y el *Plan Estratégico INCIVA 2016-2019* (INCIVA, 2016), sirvieron en gran manera de base, entre otros informes, para formular las posibles amenazas y oportunidades que podrían desarrollarse.

A continuación, se presenta el cuadro del Análisis del Entorno Externo.

ENTORNO	NORMA O LINEAMIENTO	INCIDENCIA		EFECTO	PROPUESTA	ACCIONES
		AMENAZA	OPORTUNIDAD			
POLÍTICO	<p>Ley 99 de 1993 (Congreso de la República de Colombia, 1993).</p> <p>Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023 (Ordenanza 539/2020) (Gobernación del Valle del Cauca, 2020).</p> <p>Política Pública de Competitividad,</p>	<p>1. Incumplimiento de las políticas y desarrollo de los lineamientos de conservación de territorios de reservas forestales</p>	<p>Ampliar la participación del INCIVA en los proyectos turísticos de la región, tanto en el sector público como en el privado, de tal forma que fomente el mayor uso de los espacios culturales, históricos y</p>	<p>1. Invasión de terrenos y apropiación de recursos hídricos de las reservas forestales.</p> <p>2. Desarrollo de nuevos servicios vinculados al</p>	<p>1. Hacer visible el problema público de los cuidados del patrimonio y territorio forestal.</p> <p>2. Vincular los sitios turísticos y ambientales, Centros INCIVA, a los proyectos turísticos, de la Línea Estratégica de Turismo, Patrimonio Territorial e</p>	<p>1. Presentar ante la Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, la problemática de invasión y apropiación de los recursos de territorio y recursos hídricos.</p> <p>2. Conocer los proyectos en los que el INCIVA</p>

	<p>Ciencia, Tecnología e Innovación del Valle del Cauca (Gobernación del Valle del Cauca, 2018).</p> <p>Plan Estratégico INCIVA 2016-2019 (INCIVA, 2016).</p>		ambientales	ecoturismo.	Identidad Vallecaucana, del Plan de Desarrollo Departamental del Valle del Cauca.	<p>puede participar.</p> <p>3. Elaborar y presentar la forma de participación en los proyectos.</p> <p>4. Incentivar el mercadeo.</p>
--	---	--	-------------	-------------	---	---

ENTORNO	NORMAS Y LINEAMIENTOS	INCIDENCIA		EFECTO	PROPUESTA	ACCIONES
		AMENAZA	OPORTUNIDAD			
	Presupuesto Vigencia Fiscal 2020-2023.	1. Insuficiencia de recursos económicos, para atender la	1. Gestionar los recursos económicos del Plan de	1. Limitación en la prestación del servicio, por	1. Obtener más recursos económicos para atender la	1. Presentar estadísticas de servicios no atendidos por

ECONÓMICO	<p>Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023 (Ordenanza 539/2020) (Gobernación del Valle del Cauca, 2020).</p> <p>Política Pública de Competitividad Ciencia, Tecnología e Innovación del Valle del Cauca (Gobernación</p>	<p>demanda de servicios de cuidado y conservación del patrimonio cultural y del medioambiente, que les permita ser una entidad autosostenible.</p> <p>2. Limitación de recursos económicos destinados a las TIC.</p>	<p>Desarrollo Departamental del Valle del Cauca.</p> <p>2. Generar mayores recursos propios, por la incentivación de la participación en proyectos turísticos, teniendo en cuenta que la región tiene el mayor uso de estos espacios en el país.</p>	<p>insuficiencia de mano de obra especializada y gastos.</p> <p>2. Mejora de la respuesta a la demanda de la prestación de los servicios.</p> <p>3. Permite mejorar la eficiencia administrativa y de servicios en el INCIVA.</p>	<p>demanda de los servicios ambientales, el mercadeo, los sitios turísticos y la eficiencia administrativa del INCIVA.</p>	<p>falta de recursos.</p> <p>2. Presentar los índices de gestión por ineficiencia del recurso humano y tecnológico.</p> <p>3. Realizar un presupuesto 0, basado en la estadística de servicios prestados y no atendidos, para conocer la necesidad</p>
------------------	---	--	--	---	--	--

	NORMA O	INCIDENCIA	EFEECTO	PROPUESTA	ACCIONES
--	---------	------------	---------	-----------	----------

	del Valle del Cauca, 2018). Plan Estratégico INCIVA 2016-2019 (INCIVA, 2016).				de todos los recursos. 4. Presentar y sustentar el presupuesto
--	--	--	--	--	---

		AMENAZA	OPORTUNIDAD			
SOCIAL	Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023 (Ordenanza 539/2020) (Gobernación del Valle del Cauca, 2020).	1. Situación de salud actual del país por el coronavirus.	1. Establecer convenios con las universidades para realizar o actualizar las memorias del patrimonio cultural, natural y arqueológico del Valle del Cauca.	1. Reducción de los recursos económicos propios por la pandemia y aumento de la pobreza.	1. Realizar convenios con las áreas de humanidades de las universidades para crear o actualizar las memorias históricas de los Centros del INCIVA.	1. Cumplir los protocolos de seguridad para minimizar el contagio de la pandemia.
	Plan Estratégico INCIVA 2016-2019 (INCIVA, 2016).		2. Incentivar mayor conocimiento histórico y de conservación del patrimonio cultural y natural de la región, en las	2. Incremento de las visitas e ingresos económicos y conocimiento del patrimonio cultural y natural del Valle del Cauca.	2. Revisar, actualizar e incentivar con la Secretaría de Educación Departamental, el conocimiento teórico y práctico para los estudiantes de la región en el patrimonio cultural y	2. Revisar el estado de la historia documental de los Centros del INCIVA y formular propuestas de trabajo académico de las universidades con que se realice convenio para su actualización, mejora y complementación. 3. Solicitar la posibilidad de la inclusión o el cumplimiento en la malla curricular académica de

			<p>poblaciones de estratos 1, 2 y 3 a través de la educación y motivación a conocer los sitios que administra el INCIVA.</p> <p>3. Incluir a las poblaciones circundantes a los sitios de propiedad del INCIVA.</p>	<p>pertenencia y conservación de los centros del INCIVA.</p> <p>4. Incidencia en los índices de educación de la población, que contribuye en la disminución en la brecha de pobreza.</p>	<p>natural del departamento.</p> <p>3. Hacer proyectos que involucren a la comunidad circundante en la pertinencia, el cuidado y la preservación del patrimonio cultural y natural del Valle del Cauca, cercano a ellos.</p>	<p>la región, de la praxis del conocimiento y cuidado del patrimonio cultural y natural del departamento.</p> <p>4. Realizar actividades con las poblaciones circundantes a los centros del INCIVA, para dar a conocer el patrimonio con el que cuenta la comunidad, e incentivar su apropiación en identidad, cuidado y preservación.</p>
--	--	--	---	--	--	--

ENTORNO	NORMA O	INCIDENCIA	EFEECTO	PROPUESTA	ACCIONES
---------	---------	------------	---------	-----------	----------

	LINEAMIENTO	AMENAZA	OPORTUNIDAD			
AMBIENTAL	<p>Ley 99 de 1993 (Congreso de la República de Colombia, 1993).</p> <p>Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023 (Ordenanza 539/2020) (Gobernación del Valle del Cauca, 2020).</p> <p>Plan Estratégico</p>		<p>1. Incentivar la investigación y participación y desarrollar la documentación de los nuevos hallazgos en temas ambientales, con las universidades de la región, en el patrimonio cultural y natural del Valle del Cauca.</p> <p>2. Realizar un convenio con las entidades educativas de la</p>	<p>1. Contar con archivos históricos consultativos de opinión pública del patrimonio ambiental de la región.</p> <p>2. Concientizar en la conservación del patrimonio ambiental de la región a las nuevas</p>	<p>1. Realizar convenios con las áreas de humanidades de las universidades, para crear o actualizar las memorias históricas de los Centros del INCIVA.</p> <p>2. Revisar, actualizar e incentivar con la Secretaría de Educación Departamental, los</p>	<p>1. Presentar propuestas a las universidades para la participación conjunta en investigación y prácticas académicas con el INCIVA.</p> <p>2. Conocer los saberes de la cátedra ambiental y su aplicación en el patrimonio ambiental, de la Secretaría de Educación Departamental.</p> <p>3. Presentar</p>

	INCIVA 2016-2019 (INCIVA, 2016).		<p>región, para apoyar los conocimientos del patrimonio cultural y natural del departamento.</p> <p>3. Ampliar la promoción del ecoturismo en las zonas de reserva forestal.</p>	<p>generaciones.</p> <p>3. Ampliación del ecoturismo nacional e internacional en la región.</p> <p>4. Mayor ingreso de recursos propios por el ecoturismo.</p>	<p>saberes y haceres de la cátedra ambiental, con aplicación a la región del Valle del Cauca.</p> <p>3. Adecuar las instalaciones físicas de las reservas naturales con hospedaje o hacer convenios de hospedaje con hoteles.</p> <p>4. Desarrollar los servicios de ecoturismo en los centros del INCIVA.</p>	<p>alternativas de ampliación de los saberes ambientales de acuerdo con los centros del INCIVA, para ampliación del conocimiento del patrimonio ambiental de la región.</p> <p>4. Revisar el estado de las locaciones de los Centros del INCIVA e identificar las mejoras por realizarse.</p> <p>5. Solicitar los recursos económicos y realizar las adecuaciones</p>
--	----------------------------------	--	--	--	--	---

						<p>necesarias.</p> <p>6. Realizar convenios con el sector hotelero de la región, para aquellos Centros del INCIVA, o cubrir la capacidad de hospedaje de los visitantes.</p> <p>7. Desarrollar los programas de ecoturismo para exploración y disfrute de los atractivos naturales y culturales de los Centros del INCIVA.</p>
--	--	--	--	--	--	--

ENTORNO	NORMA O LINEAMIENTO	INCIDENCIA		EFECTO	PROPUESTA	ACCIONES
		AMENAZA	OPORTUNIDAD			
TECNOLÓGICO	Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023 (Ordenanza 539/2020) (Gobernación del Valle del Cauca, 2020). Política Pública	1. Ineficiencia para la prestación de los servicios. 2. Desventaja comparativa y competitiva e inclusiva con otras entidades nacionales que	1. Aplicar el mayor avance tecnológico posible desarrollado para la eficiencia en la prestación del servicio. 2. Organizar <i>tours</i> , conferencias, videos	1. Disminución en la eficacia del desarrollo de las actividades del recurso humano. 2. Limitación de recursos económicos	1. Obtener mayores recursos tecnológicos y de comunicaciones para la eficiencia de todas las áreas de trabajo del	1. Presentar un proyecto de mejora de los equipos tecnológicos, <i>software</i> y de comunicaciones que se requieran, con su debido presupuesto. 2. Desarrollar contenidos

	de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación del Valle del Cauca (Ordenanza 478 de 2018) (Gobernación del Valle del Cauca, 2018).	prestan servicios similares.	promocionales, asesorías, entre otras, de forma virtual. 3. Ampliar el uso de los medios de comunicación y redes sociales, para dar a conocer el patrimonio cultural y natural de la región e incentivar el turismo en los Centros del INCIVA.	para la entidad. 3. Falta de estar innovando y mejorando constantemente los servicios que se pueden prestar.	INCIVA. 2. Desarrollar propuestas innovadoras con apoyo de las comunicaciones y tecnología, que ofrezcan mayor comodidad, aprendizaje, investigación y otros servicios a los usuarios o turistas.	multimedia y realidad virtual para turismo virtual, aprendizajes, portafolio de servicios y asesorías. 3. Producir archivos multimedia de la historia del patrimonio cultural y natural a cargo del INCIVA.
--	--	------------------------------	---	---	--	--

Tabla 1. Análisis de entornos

Fuente: INCIVA.

9. Descripción y Análisis de las Funciones Generales de la Entidad

De conformidad con el Acuerdo 001 del 5 de julio de 2000, las funciones generales del INCIVA (2000), son:

- Promover la preservación y conservación del patrimonio histórico, natural y cultural del Departamento en colaboración con las autoridades competentes.
- Incentivar, promover y fomentar la investigación científica del patrimonio histórico, natural, cultural y ambiental del departamento.
- Incentivar, promover, fomentar la investigación y el estudio para el desarrollo de la agricultura orgánica y agrobiológica en el departamento.
- Contribuir al inventario de la biodiversidad y el patrimonio histórico y cultural existente en el departamento y conservar, suministrar y divulgar la información que resulte sobre ella.
- Acopiar, suministrar y publicar información para fines del manejo, la preservación, la recuperación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.
- Acopiar, suministrar y publicar información sobre los recursos históricos y culturales.
- Fomentar el desarrollo y la difusión de los conocimientos y valores sobre el manejo ambiental de recursos naturales de las culturas indígenas y demás grupos étnicos.
- Realizar estudios, investigaciones y proyectos sobre el desarrollo de tecnologías para el uso adecuado de los recursos naturales del departamento.
- Adelantar programas de ecoturismo que resalten los valores históricos, culturales y naturales del departamento.
- Fortalecer servicios de apoyo e intercambio de la investigación científica y tecnológica.

- Celebrar convenios con centros de investigación, universidades públicas y privadas, organizaciones no gubernamentales y centros privados, sobre la base de formulación de programas y proyectos conjuntos relacionados con el patrimonio histórico, cultural y ambiental del departamento.
- Apoyar el desarrollo de tesis de grado y posgrado, pasantías e intercambios, así como la realización de cursos de educación permanente, extensión y capacitación sobre temas relacionados con sus objetivos.
- Desarrollar investigaciones arqueológicas y etnográficas y promover la creación de museos arqueológicos y etnográficos sobre las culturas prehispánicas e indígenas que tuvieron como sede el territorio del Valle del Cauca.
- Servir de órgano de consulta al gobierno departamental sobre el patrimonio cultural, histórico y natural del Valle del Cauca.
- Servir de órgano de enlace con entidades nacionales, públicas y privadas o internacionales, que trabajen en el campo de la investigación científica de los recursos naturales y sociales y demás campos relacionados con los objetivos de la entidad.
- Administrar y coordinar las actividades de los centros de investigación y divulgación del patrimonio cultural, histórico y natural del instituto a saber:
 - Museo de Ciencias Naturales Federico Carlos Lehmann Valencia, en Cali.
 - Estación Biológica El Vínculo, en Buga.
 - Jardín Botánico Juan María Céspedes, en Tuluá.
 - Museo Arqueológico Calima, en Calima Darién.
 - Hacienda El Paraíso, en El Cerrito.
 - Muelle Turístico de Buenaventura.

- Las demás que le asignen las leyes, las ordenanzas, el gobierno departamental y los estatutos.

9.1 Análisis

Al examinar los estatutos del INCIVA, se evidencia que las funciones generales de la entidad están acordes con su objetivo misional y su razón social.

10. Identificación y Análisis del Direccionamiento Estratégico de la Entidad

10.1 Visión

El INCIVA será el instituto de investigación científica de mayor proyección en la producción y divulgación de conocimiento para el uso y la preservación del patrimonio histórico, natural y cultural del Valle del Cauca.

10.2 Misión

Proteger el patrimonio cultural, histórico y natural del Valle del Cauca y la región, a través de la investigación científica, la información amplia, la capacitación, la asesoría y el fomento de políticas ambientales y culturales para el desarrollo armónico, integral y sostenible, con profesionalismo y responsabilidad social.

10.3 Análisis

La visión de la entidad responde a lo que se quiere alcanzar en un tiempo determinado, sin embargo, esta no tiene fecha definida, pero es importante resaltar que al ser una institución pública de orden territorial, su accionar y su crecimiento deben estar supeditados al Plan de Desarrollo Departamental.

Por otra parte, a pesar de que en los estatutos y en su razón de ser está el aspecto investigativo, entre otras funciones, esta misión limita el objeto social de la entidad, y deja de lado la preservación del patrimonio cultural y natural del Valle del Cauca.

En cuanto a la misión, está acorde con los objetivos planteados por el INCIVA y describe la razón de ser de la entidad.

11. Análisis Financiero

El presente análisis financiero del INCIVA, se realiza basado en los lineamientos del DAFP, en su *Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial* (DAFP, 2018a).

En él se analiza el comportamiento de la ejecución presupuestal y de los ingresos y gastos de las últimas cuatro vigencias (2016-2109), además del comportamiento de los costos de la planta global de las vigencias 2017 a 2020.

Este estudio se lleva a cabo con la información suministrada por la entidad, por lo tanto, se limita a la información disponible. Los documentos utilizados fueron el balance general, los estados de resultados y la ejecución presupuestal de las vigencias 2016 a 2019.

11.1 Estado de Ingresos y Gastos Periodo 2016-2019

Estado de resultados integral resumido - Comparativo 2016 a 2019

Precios corrientes

Concepto	Periodo		Periodo		Total
	2016	2017	2018	2019	
Ingresos operacionales (1)	3.953.378.034	5.795.491.397	6.294.407.771	7.251.118.737	23.294.395.939
Ventas de bienes y servicios	1.544.420.050	1.838.180.492	1.760.787.871	1.815.033.367	6.958.421.780
Transferencias	2.408.957.974	3.957.310.905	4.533.619.900	5.436.085.370	16.335.974.149
Costos de ventas (2)	49.941.294	323.391.513	342.724.400	545.456.237	1.261.513.444
Servicios públicos	49.941.294		0	157.002.904	206.944.198
Otros servicios			342.724.400	388.453.333	731.177.733
Gastos operacionales (3)	4.306.233.792	4.818.960.994	6.211.720.005	7.708.048.580	23.044.963.371
De administración	1.376.251.792	1.241.475.376	1.147.377.316	1.273.301.990	5.038.406.474

Sueldos y salarios	604.607.227	832.527.911	402.698.318	407.890.655	2.247.724.111
Contribuciones imputadas		19.199.747			19.199.747
Contribuciones efectivas	93.620.138	113.458.279	108.009.768	130.072.800	445.160.985
Aportes sobre nómina	17.177.542	22.626.576	20.839.532	19.885.700	80.529.350
Prestaciones sociales			208.247.284	335.135.790	543.383.074
Gastos de personal diversos			39.298.561	35.952.926	75.251.487
Generales	640.594.657	211.451.626	324.268.284	303.297.964	1.479.612.531
Impuestos y contribuciones	20.252.228	42.211.237	44.015.769	41.066.155	147.545.389
Provisiones y depreciaciones			20.845.523	0	20.845.523
Transferencias			0	31.588.770	31.588.770
Gasto público social	2.929.582.000	3.577.458.618	5.064.342.689	6.403.187.820	17.974.571.127
Excedente (déficit) operacional (4)	-402.797.052	653.138.890	-260.036.634	- 1.002.386.080	-1.012.080.876
Otros ingresos (5)	280.244.668	269.346.962	351.679.456	606.860.082	1.508.131.168
Financieros	23.959.367	29.232.537	28.215.545	26.604.002	108.011.451
Otros ingresos ordinarios	178.759.105	108.114.564	323.463.911	580.256.080	1.190.593.660
Extraordinarios	50.545.013	127.523.060			178.068.073
Ajustes del ejercicio anterior	26.981.181	4.476.800			31.457.981
Otros gastos (6)	26.895.842	173.743.514	8.174.875	60.928.020	269.742.251
Intereses	132.670	63.426.628			63.559.298
Comisiones	2.459.751	10.518.209	8.174.875	9.217.901	30.370.736
Extraordinarios	450.566	99.798.677			100.249.243
Gastos diversos			0	51.710.119	51.710.119
Ajuste del ejercicio anterior	23.852.854				23.852.854
Excedente (déficit) del ejercicio (7)	149.448.225	748.742.338	62.621.424	-456.454.018	504.357.969

Tabla 2. Estado de resultados integral

Fuente: estados financieros del INCIVA.

La información incluida en la Tabla 2 es la base para realizar los análisis que a continuación se presentan.

11.2 Estructura de los Ingresos y Gastos

Ingresos Totales.

Composición de los ingresos totales					
Miles de pesos - Precios corrientes					
Concepto	Periodo		Periodo		Total
	2016	2017	2018	2019	
Total, ingresos (1)	4.233.622.692	6.064.838.359	6.646.087.227	7.857.978.819	24.802.527.097
Ventas de bienes y servicios	1.544.420.050	1.838.180.492	1.760.787.871	1.815.033.367	6.958.421.780
Transferencias	2.408.957.974	3.957.310.905	4.533.619.900	5.436.085.370	16.335.974.149
Otros ingresos (5)	280.244.668	269.346.962	351.679.456	606.860.082	1.508.131.168
Financieros	23.959.367	29.232.537	28.215.545	26.604.002	108.011.451
Otros ingresos ordinarios	178.759.105	108.114.564	323.463.911	580.256.080	1.190.593.660
Extraordinarios	50.545.013	127.523.060	0	0	178.068.073
Ajustes del ejercicio anterior	26.981.182	4.476.800	0	0	31.457.982

Tabla 3. *Composición de los ingresos totales*

Fuente: estados financieros del INCIVA.

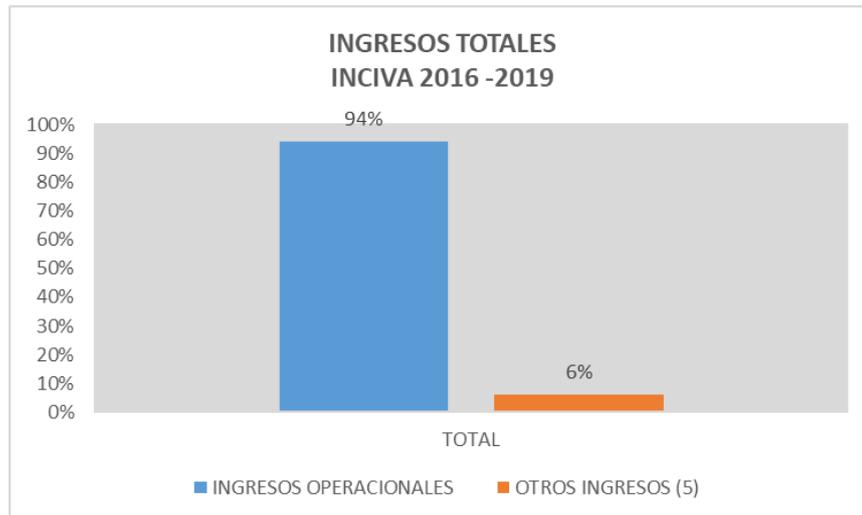


Figura 1. Ingresos totales del INCIVA (2016-2019)

Fuente: estados financieros del INCIVA.

Para las vigencias 2016-2019, el INCIVA obtuvo unos ingresos por veinticuatro mil ochocientos dos millones, quinientos veintisiete mil noventa y siete pesos (\$24.802.527.097), en los cuales el 94 % corresponde a ingresos operacionales, que están representados por transferencias y venta de bienes y servicios, y el 6 % a otros ingresos.

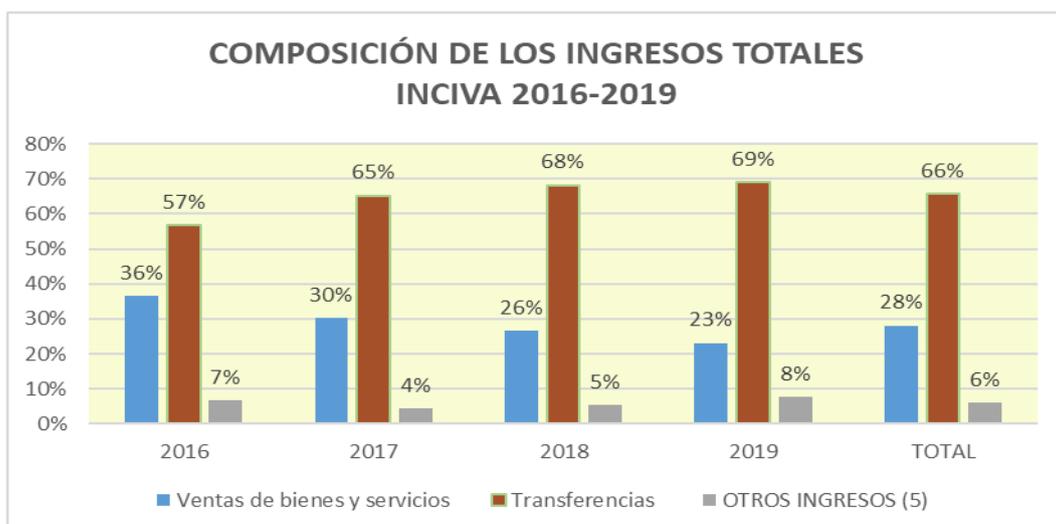


Figura 2. Composición de los ingresos totales del INCIVA (2016-2019)

Fuente: estados financieros del INCIVA.

Al analizar la composición de estos ingresos, se evidencia que el comportamiento en las cuatro vigencias es similar. Estos ingresos están distribuidos así:

- Transferencias: 66 %
- Bienes y servicios: 28 %
- Otros ingresos: 6 %

Por ser una entidad del Estado, de orden territorial, tiene garantizado unos ingresos fijos por transferencias, por lo cual su comportamiento en las cuatro vigencias es similar; sin embargo, es importante analizar los ingresos por venta de bienes y servicios, en los cuales ha presentado una tendencia a la disminución, lo que significa que la entidad debe buscar estrategias que permitan subir dichos ingresos por bienes y servicios para garantizar una mayor sostenibilidad.

Gastos Totales.

Composición de los gastos totales					
Miles de pesos - precios corrientes					
Concepto	Periodo		Periodo		Total
	2016	2017	2018	2019	
Gastos (2)	4.332.729.634	4.992.677.508	6.240.740.403	7.769.006.600	23.335.154.145
De administración	1.376.251.792	1.241.475.376	1.147.377.316	1.273.301.990	5.038.406.474
Sueldos y salarios	604.607.227	832.527.911	402.698.318	407.890.655	2.247.724.111
Contribuciones imputadas	0	19.199.747		0	19.199.747
Contribuciones efectivas	93.620.138	113.458.279	108.009.768	130.072.800	445.160.985
Aportes sobre nómina	17.177.542	22.626.576	20.839.532	19.885.700	80.529.350
Prestaciones sociales	0	0	208.247.284	335.135.790	543.383.074
Gastos de	0	0	39.298.561	35.952.926	75.251.487

personal diversos					
Generales	640.594.657	211.451.626	324.268.284	303.297.964	1.479.612.531
Impuestos y contribuciones	20.252.228	42.211.237	44.015.769	41.066.155	147.545.389
Provisiones y depreciaciones	0	0	20.845.523	0	20.845.523
Transferencias	0	0	0	31.588.770	31.588.770
Gasto público social	2.929.582.000	3.577.458.618	5.064.342.689	6.403.187.820	17.974.571.127
Otros gastos (6)	26.895.842	173.743.514	8.174.875	60.928.020	269.742.251
Intereses	132.670	63.426.628	0	0	63.559.298
Comisiones	2.459.751	10.518.209	8.174.875	9.217.901	30.370.736
Extraordinarios	450.566	99.798.677	0	0	100.249.243
Gastos diversos			0	51.710.119	51.710.119
Ajuste del ejercicio anterior	23.852.854	0			23.852.854

Tabla 4. Composición de los gastos totales del INCIVA (2016-2019)

Fuente: estados financieros del INCIVA.

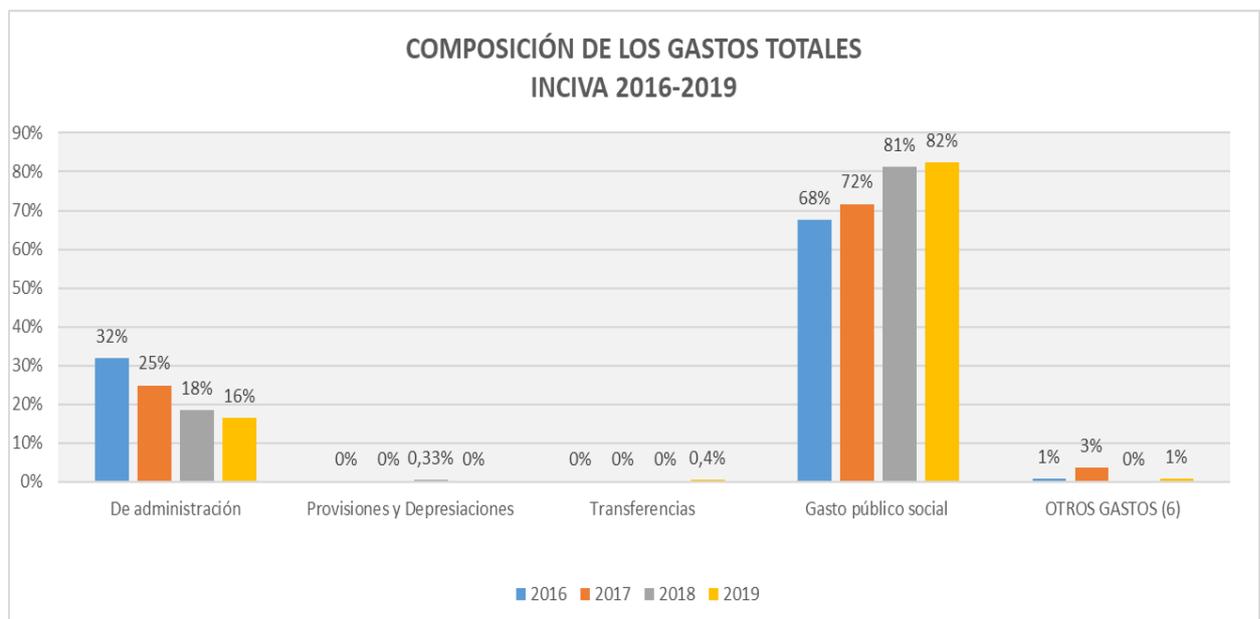


Figura 3. Composición de los gastos totales del INCIVA (2016-2019)

Fuente: estados financieros del INCIVA.

Los gastos totales del INCIVA están compuestos por gastos de administración, provisiones y depreciaciones, transferencias, gasto público social y otros gastos que corresponden a intereses, comisiones, gastos extraordinarios y diversos y ajuste del ejercicio anterior.

En cuanto a los gastos de administración, han tenido un comportamiento tendiente a la disminución en las cuatro vigencias analizadas (2016-2019), sin embargo, el gasto público social tiene una tendencia ascendente, con una variación entre 2016 y 2017 de un 6 % de aumento, del 2017 al 2018 un 13 % más, y en 2019 un 2 %. Esta afectación al presupuesto se basa en reforestaciones, administración y mantenimiento de los centros, levantamiento de inventarios, fortalecimiento de los atractivos culturales y desarrollo de infraestructura cultural y científica, entre otros. Los otros gastos representan un 1 % del total de los gastos.

Excedentes o déficit del periodo.

Excedentes o déficit operacional y del ejercicio				
Precios corrientes				
Concepto	Periodo		Periodo	
	2016	2017	2018	2019
Excedente (déficit) operacional (4)	-402.797.052	653.138.890	-260.036.634	-1.002.386.080
Excedente (déficit) del ejercicio (7)	149.448.225	748.742.338	62.621.424	-456.454.018

Tabla 5. *Excedente o déficit operacional y del ejercicio del INCIVA (2016-2019)*

Fuente: estados financieros del INCIVA.

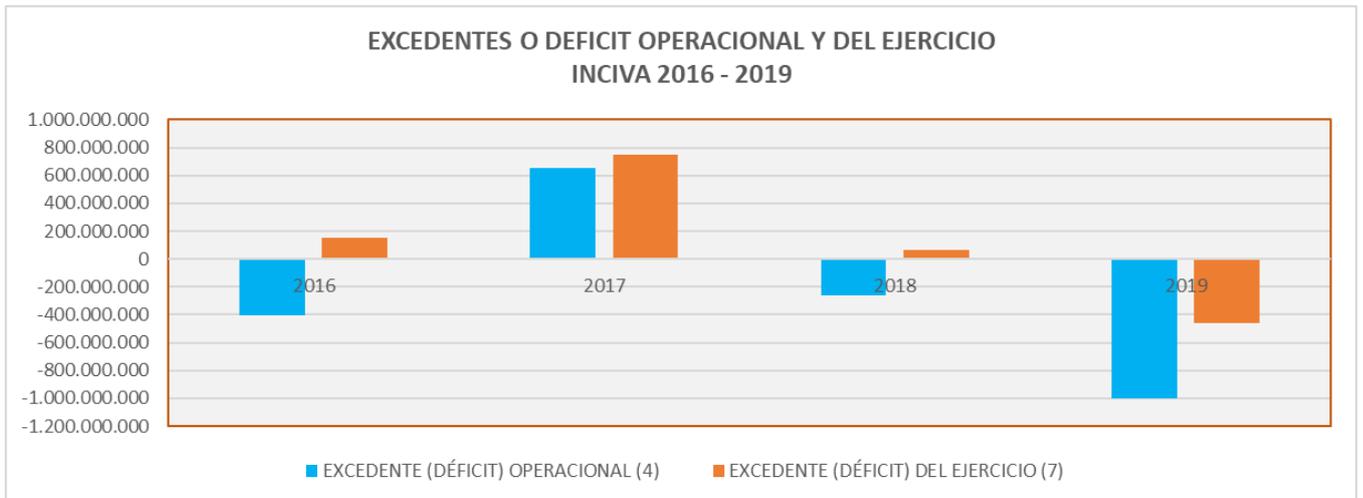


Figura 4. Excedente o déficit operacional y del ejercicio del INCIVA (2016-2019)

Fuente: estados financieros del INCIVA.

En relación con el excedente (déficit) operacional, se evidencia un déficit en los periodos 2016, 2018 y 2019, debido a que a pesar de que los gastos de administración tuvieron una tendencia a la disminución, el gasto público social representado en reforestaciones, administración y mantenimiento de los centros, levantamiento de inventarios, fortalecimiento de los atractivos culturales, desarrollo de infraestructura cultural y científica, entre otros, tuvo un incremento exagerado, que llevó a este resultado

En cuanto al excedente (déficit) del ejercicio, se evidencia un resultado negativo para la vigencia 2019, como resultado del incremento de los gastos de administración y el aumento exagerado del gasto público social de un 26 % con respecto a la vigencia anterior.

11.3 Análisis de la Ejecución Presupuestal

Ingresos Presupuestados vs. Ejecución.

Ingresos presupuestados vs. ejecución				
Miles de pesos - Precios constantes				
Concepto	2016	2017	2018	2019
Presupuesto definitivo	4.888.133.302	6.915.786.620	8.891.800.969	8.862.037.909
Ejecución presupuestal	4.176.391.555	5.058.242.076	7.095.538.975	8.136.261.239
% de ejecución	85 %	73 %	80 %	92 %

Tabla 6. Ingresos vs. ejecuciones del INCIVA (2016-2019)

Fuente: estados financieros del INCIVA.

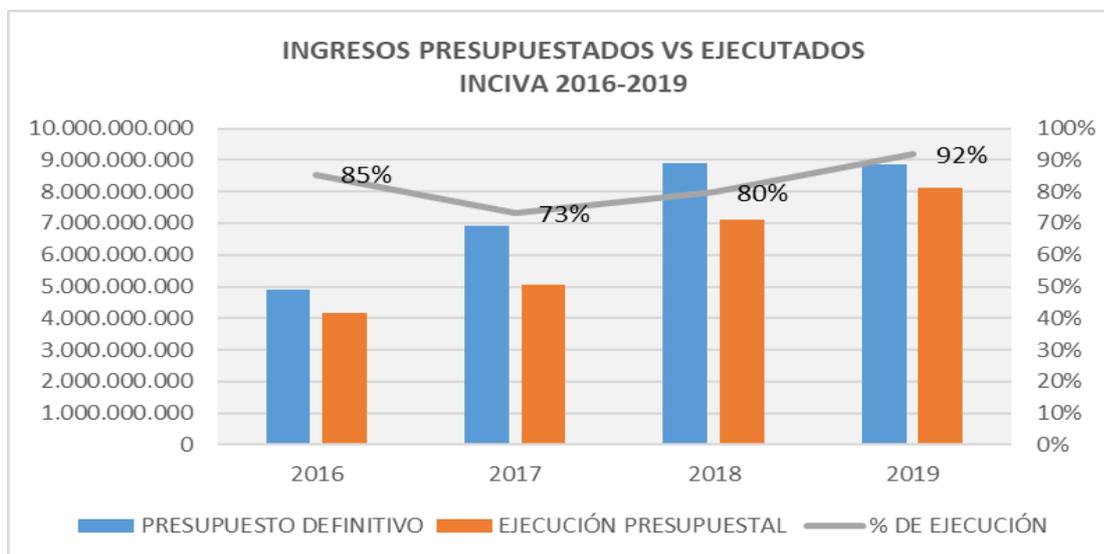


Figura 5. Ingresos presupuestados vs. ejecutados del INCIVA (2016-2019)

Fuente: estados financieros del INCIVA.

Para las cuatro vigencias analizadas, el presupuesto se ejecutó en más del 80 % excepto en el 2017, cuando el porcentaje de ejecución alcanzó solo el 73 %, a diferencia del 2016 que fue de un 85 %, en 2018 de un 80 % y en 2019 de un 92 %. Porcentajes que demuestran una baja gestión en la ejecución presupuestal.

11.4 Costo de la planta de cargos

Costos de nómina											
Nivel directivo				2017		2018 (incremento 6 %)		2019 (incremento 6 %)		2020 (incremento 5,12 %)	
Cantidad	Denominación del cargo	Código	Grado salarial	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Uno (1)	Director	050-01	1	10.860.836	130.330.028	11.554.081	138.648.966	12.291.575	147.498.900	12.920.904	155050843,7
Uno (1)	Subdirector	070-02	2	4.803.288	57.639.462	5.109.881	61.318.576	5.436.044	65.232.528	5.714.369	68572433,4
Uno (1)	Subdirector	070-02	2	4.803.288	57.639.462	5.109.881	61.318.576	5.436.044	65.232.528	5.714.369	68572433,4
Uno (1)	Subdirector	070-02	2	4.803.288	57.639.462	5.109.881	61.318.576	5.436.044	65.232.528	5.714.369	68572433,4
Total				25.270.701	303.248.413	26.883.725	322.604.695	28.599.707	343.196.484	30.064.012	360.768.144
Nivel asesor											
Cantidad	Denominación del cargo	Código	Grado	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Uno (1)	Asesor	105-02	2	3.750.512	45.006.141	3.989.906	47.878.874	4.244.581	50.934.972	4.461.904	53.542.843
Uno (1)	Asesor	105-02	2	3.750.512	45.006.141	3.989.906	47.878.874	4.244.581	50.934.972	4.461.904	53.542.843
Uno (1)	Asesor	105-02	2	3.750.512	45.006.141	3.989.906	47.878.874	4.244.581	50.934.972	4.461.904	53.542.843
Uno (1)	Asesor	105-02	2	3.750.512	45.006.141	3.989.906	47.878.874	4.244.581	50.934.972	4.461.904	53.542.843
Total				15.002.047	180.024.565	15.959.625	191.515.495	16.978.324	203.739.888	17.847.614	214.171.370
Nivel profesional											
Cantidad	Denominación del cargo	Código	Grado	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual

Uno (1)	Tesorero general	201-02	2	3.367.995	40.415.942	3.582.974	42.995.683	3.811.674	45.740.088	4.006.832	48.081.980,5
Uno (1)	Profesional especializado	222-01	1	3.783.116	45.397.389	4.024.591	48.295.094	4.281.480	51.377.760	4.500.692	54.008.301,3
Uno (1)	Profesional especializado	222-01	1	3.783.116	45.397.389	4.024.591	48.295.094	4.281.480	51.377.760	4.500.692	54.008.301,3
Uno (1)	Profesional especializado	222-01	1	3.783.116	45.397.389	4.024.591	48.295.094	4.281.480	51.377.760	4.500.692	54.008.301,3
Uno (1)	Profesional universitario	219-02	2	3.367.995	40.415.942	3.582.974	42.995.683	3.811.674	45.740.088	4.006.832	48.081.980,5
Uno (1)	Profesional universitario	219-02	2	3.367.995	40.415.942	3.582.974	42.995.683	3.811.674	45.740.088	4.006.832	48.081.980,5
Uno (1)	Profesional universitario	219-02	2	3.367.995	40.415.942	3.582.974	42.995.683	3.811.674	45.740.088	4.006.832	48.081.980,5
Uno (1)	Profesional universitario	219-02	2	3.367.995	40.415.942	3.582.974	42.995.683	3.811.674	45.740.088	4.006.832	48.081.980,5
Uno (1)	Profesional universitario	219-02	2	3.367.995	40.415.942	3.582.974	42.995.683	3.811.674	45.740.088	4.006.832	48.081.980,5
Total				31.557.318	378.687.817	33.571.615	402.859.380	35.714.484	428.573.808	37.543.066	450.516.787
Nivel técnico											
Cantidad	Denominación del cargo	Código	Grado	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Uno (1)	Técnico administrativo	367-02	2	2.456.414	29.476.970	2.613.207	31.358.479	2.780.007	33.360.084	2.922.343	35.068.120

Seis (6)	Técnico administrativo	367-03	3	2.206.351	26.476.212	2.347.182	28.166.183	2.497.002	29.964.024	2.624.849	31.498.182
Uno (1)	Técnico administrativo	367-03	3	2.206.351	26.476.212	2.347.182	28.166.183	2.497.002	29.964.024	2.624.849	31.498.182
Uno (1)	Técnico administrativo	367-03	3	2.206.351	26.476.212	2.347.182	28.166.183	2.497.002	29.964.024	2.624.849	31.498.182
Uno (1)	Técnico administrativo	367-03	3	2.206.351	26.476.212	2.347.182	28.166.183	2.497.002	29.964.024	2.624.849	31.498.182
Uno (1)	Técnico operativo	314-01	1	2.652.121	31.825.452	2.821.405	33.856.864	3.001.495	36.017.940	3.155.172	37.862.059
Uno (1)	Técnico operativo	314-02	2	2.625.634	31.507.610	2.793.228	33.518.734	2.971.519	35.658.228	3.123.661	37.483.929
Dos (2)	Técnico operativo	314-03	3	2.042.292	24.507.505	2.172.651	26.071.814	2.311.331	27.735.972	2.429.671	29.156.054
Total				18.601.865	223.222.384	19.789.218	237.470.621	21.052.360	252.628.320	22.130.241	265.562.890
Nivel asistencial											
Cantidad	Denominación del cargo	Código	Grado	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Cinco (5)	Auxiliar administrativo	407-01	1	1.800.609	21.607.307	1.915.541	22.986.497	2.037.810	24.453.720	2.142.146	25.705.750
Uno (1)	Secretario	440-02	2	1.606.527	19.278.328	1.709.072	20.508.860	1.818.161	21.817.936	1.911.251	22.935.014
Uno (1)	Auxiliar de servicio generales	470-03	3	1.346.769	16.161.228	1.432.733	17.192.796	1.524.184	18.290.208	1.602.222	19.226.667

Total		4.753.905	57.046.863	5.057.346	60.688.152	5.380.155	64.561.864	5.655.619	67.867.431
38	Total	95.185.837	1.142.230.042	101.261.529	1.215.138.342	107.725.030	1.292.700.364	113.240.552	1.358.886.623

Tabla 7. *Costo de planta de cargos (2017-2020)*

Fuente: nóminas del INCIVA.

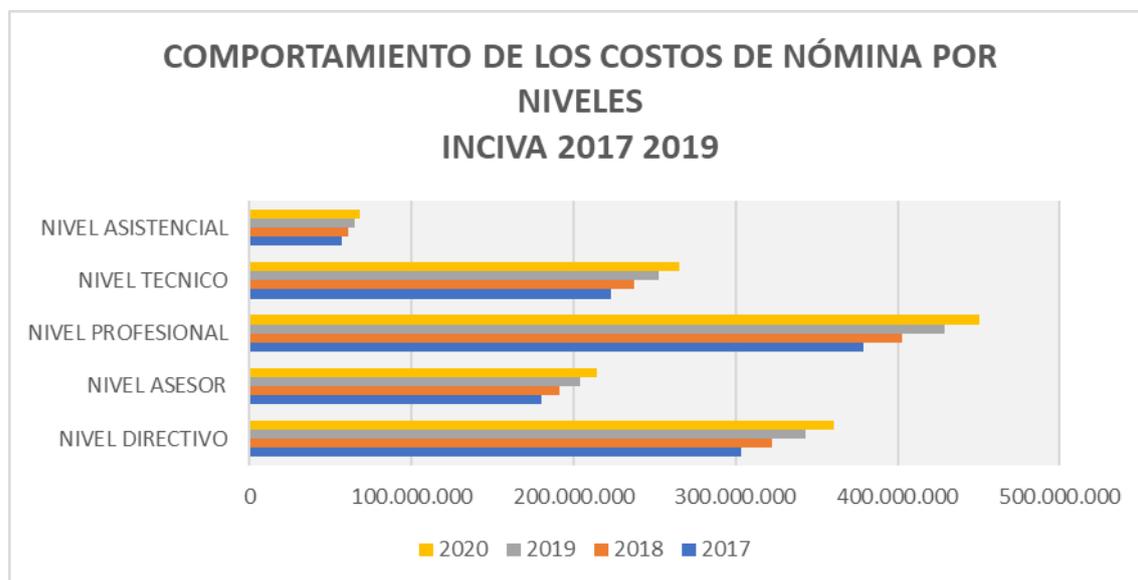


Figura 6. Comportamiento de los costos de nómina del INCIVA por niveles (2017-2019)

Fuente: nóminas del INCIVA.



Figura 7. Costos de nómina anual del INCIVA (2017-2019)

Fuente: nóminas del INCIVA.

El comportamiento de los costos de nómina en las vigencias 2017 a 2020 ha tenido un comportamiento estable de acuerdo con el incremento normal de cada año, lo que significa que la planta global no ha sufrido ninguna modificación en estos cuatro periodos.

12. Descripción y Análisis de la Estructura y Funciones Actuales

12.1 Descripción y Análisis de la Estructura Actual

El INCIVA, mediante el Acuerdo de Junta Directiva 010.02.01.09.003, del 28 de mayo de 2009, adopta su estructura organizacional así:

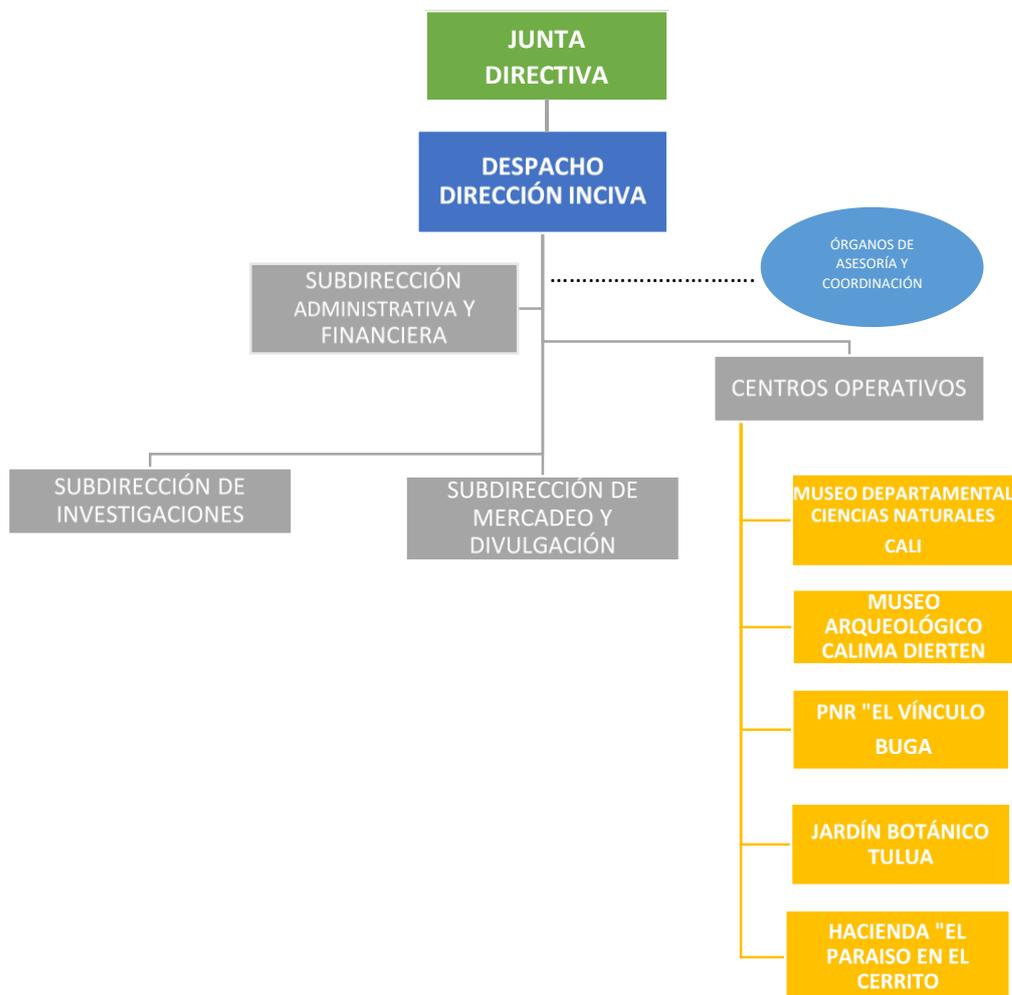


Figura 8. Estructura orgánica actual del INCIVA

Fuente: Acuerdo de Junta Directiva 010.02.01.09.003 de 2009.

Áreas de administración y dirección

Junta Directiva

Despacho de Dirección

- Centros Operativos
- Subdirección Administrativa y Financiera
- Subdirección de Investigaciones
- Subdirección de Mercadeo y Divulgación

Órganos de asesoría y coordinación

- Comité Técnico
- Comité Científico
- Comité Paritario y de Salud Ocupacional (COPASO)
- Comisión de Personal
- Comité Coordinador del Sistema de Control Interno y de Gestión de Calidad

Análisis

Una vez realizado el análisis de la estructura organizacional del INCIVA, se evidencia que en ella se establece la autoridad jerárquica y la cadena de mando, en las cuales todas las dependencias están adscritas al despacho de la Dirección; en otras palabras, todo está centralizado, lo que significa que la toma de decisiones queda supeditada a un solo individuo, por lo tanto, es probable que la operación se haga poco eficiente y proactiva.

Por lo anterior, este estudio propone una estructura orgánica que sea más funcional y permita la operatividad de los procesos, pero que posibilite que todos los cargos no estén centralizados en la Dirección, ya que de esta forma le permite mayor capacidad de gestión.

El INCIVA cuenta con cinco Centros Operativos y, según la estructura orgánica, cada uno depende del despacho del gerente, lo que puede llegar a generar poca eficacia en la ejecución de los procesos; sin embargo, si todas las necesidades, los planes y las estrategias se canalizan a través de una dependencia, esto permite que a la Dirección lleguen consolidadas para su aprobación.

Por otra parte, de acuerdo con las encuestas realizadas se evidencia que todos los coordinadores de los Centros Operativos son técnicos administrativos, perfil que independientemente de su conocimiento en el área de trabajo, no va acorde con lo establecido en el Decreto 785 de 2005 (Presidencia de la República de Colombia, 2005b), en cuanto a que las funciones de coordinación deben ser ejecutadas por cargos del nivel profesional.

A pesar de que en un documento publicado por la entidad sobre las funciones por dependencia del año 2020, que en su última parte establece que los Centros Operativos son coordinados por la Subdirección de Mercadeo y Divulgación, en su estructura orgánica no se evidencia este cambio.

12.2 Funciones por Dependencias

Cada una de estas dependencias tiene unas funciones esenciales establecidas en el Acuerdo 010.02.01.09.003 de 2009: la Junta Directiva como máximo organismo de dirección y gobierno de la entidad; el despacho de la Dirección, en cabeza de un director a quien le corresponde ejecutar las decisiones de la Junta Directiva, además de la administración y representación legal de la entidad, que cuenta con el apoyo de subdirectores, asesores y demás colaboradores. Los Centros Operativos son una dependencia adscrita a la Dirección.

La Dirección tiene como objetivo planear, gestionar y ejecutar las políticas, los planes y programas misionales de investigación, conservación, divulgación, educación y turismo; además, desarrolla procesos misionales y apoya las demás áreas del Instituto.

La Subdirección Administrativa y Financiera, adscrita a la Dirección, es la encargada de garantizar la obtención, administración, distribución y disponibilidad permanente de los recursos físicos, financieros, de talento humano y logísticos requeridos por la entidad.

La Subdirección de Investigaciones es una dependencia adscrita a la Dirección, que hace parte del proceso misional, y ejecuta los programas y proyectos.

La Subdirección de Mercadeo y Divulgación, adscrita a la Dirección, se encarga de dirigir la ejecución de los proyectos, actividades divulgativas, de comunicación y mercadeo, así como la comunicación interna y externa, para dar a conocer los resultados del quehacer institucional.

12.3 Análisis de la Planta de Personal

La planta global del INCIVA fue creada mediante el Acuerdo de Junta Directiva 010.02.01.09.003B de 2009, con un total de 38 cargos distribuidos de la siguiente manera: 8 cargos que dependen directamente de la Dirección y 30 que pertenecen a los diferentes niveles jerárquicos.

N.º de casillas	Denominación del empleo	Código	Grado	Nivel
Uno (1)	Director	050-	01	Dirección
Cuatro (4)	Asesor	105-	02	Asesor
Uno (1)	Técnico administrativo	367-	02	Técnico
Uno (1)	Secretario	440-	02	Asistencial
Uno (1)	Auxiliar de servicios generales	470-	03	Asistencial

8	Planta despacho del director			
Tres (3)	Subdirector	070-	02	Dirección
Tres (3)	Profesional especializado	222-	01	Profesional
Cinco (5)	Profesional universitario	219-	02	Profesional
Uno (1)	Tesorero general	201-	02	Profesional
Dos (2)	Técnico operativo	314-	01	Técnico
Nueve (9)	Técnico administrativo	367-	03	Técnico
Dos (2)	Técnico operativo	314-	04	Técnico
Cinco (5)	Auxiliar administrativo	407-	01	Asistencial
30	Planta global			
38	Total planta de cargos			

Tabla 8. *Cargos de la planta de personal del INCIVA*

Fuente: Acuerdo de Junta Directiva 010.02.01.09.003B de 2009.

Niveles Jerárquicos. De acuerdo con la Ley 909 de 2004 (Congreso de la República de Colombia, 2004), los niveles jerárquicos del empleo público se clasifican, según la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, en: nivel directivo, nivel asesor, nivel profesional, nivel técnico y nivel asistencial.

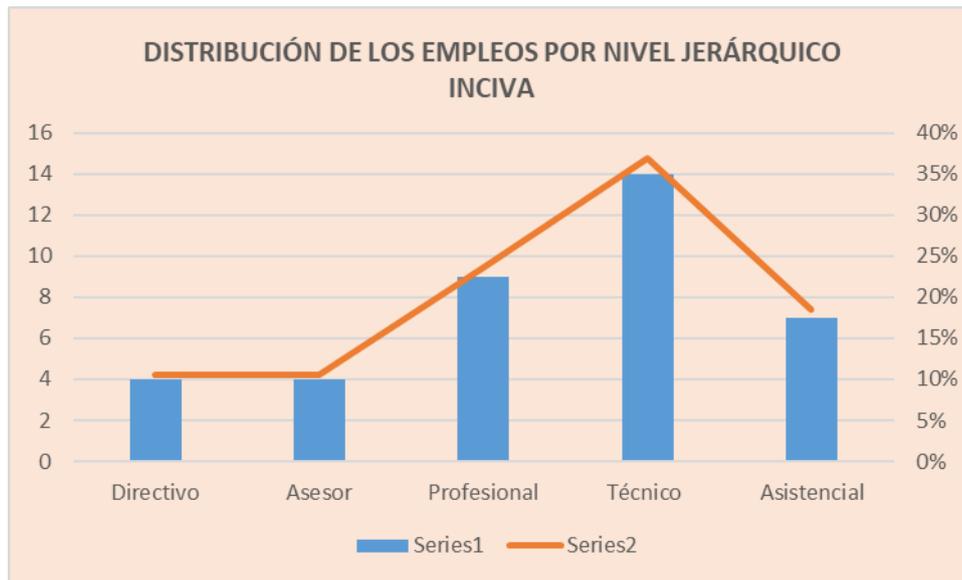


Figura 9. *Distribución de los empleos por nivel jerárquico del INCIVA*

Fuente: elaboración propia.

Del total de los empleos de la planta global del INCIVA, el 11 % corresponde al nivel directivo, el 11 % al nivel asesor, el 24 % al nivel profesional, el 37 % al nivel técnico y el 18 % al asistencial.

Distribución de Cargos por Dependencias.

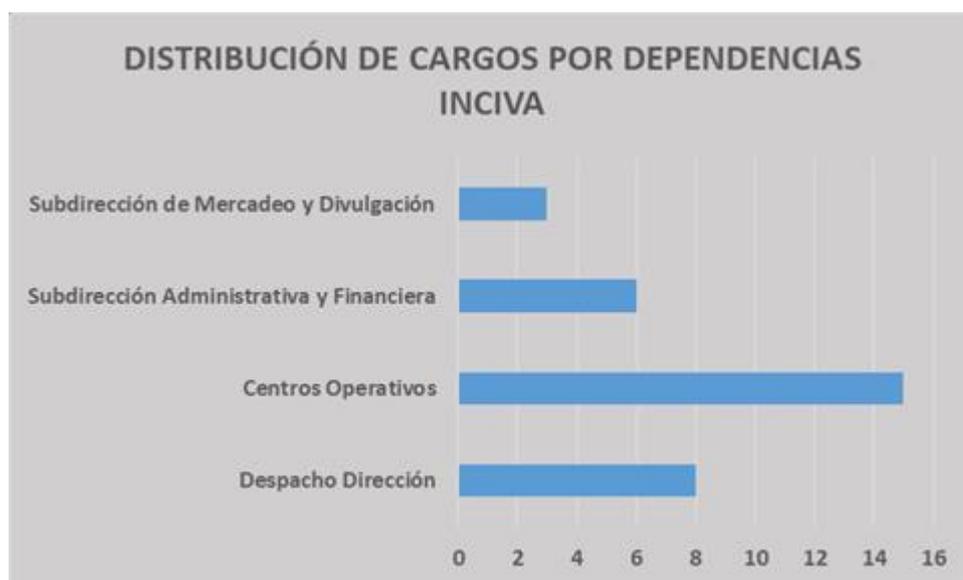


Figura 10. *Distribución de cargos por dependencias del INCIVA.*

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con las dependencias establecidas en la estructura organizacional aprobada por el Acuerdo de Junta Directiva 010.02.01.09.003 de 2009, los empleos están distribuidos de la siguiente manera: la Dirección cuenta con 8 cargos, los Centros Operativos con 15, la Subdirección Administrativa y Financiera con 6, la Subdirección de Mercadeo y Divulgación con 3 y la Subdirección de Investigaciones con 6, para un total de 38 cargos.

Análisis.

Denominación del Empleo, el Código y los Niveles Jerárquicos de los Empleos. La entidad tiene un Manual de Funciones y Competencias Laborales vigente, establecido por la Resolución 010.17.01.09.182 de agosto de 2019 y modificada mediante la Resolución 010.16.01.15.353, que se encuentra acorde con lo estipulado por el Decreto 785 de 2005 (Presidencia de la República de Colombia, 2005b) en relación con la denominación del empleo, el código y los niveles jerárquicos de los empleos.

Naturaleza General de las Funciones. El Decreto 785 de 2005 establece unas funciones de acuerdo con el nivel jerárquico (directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial); en este sentido la entidad presenta cierta disparidad, debido a que las funciones que desempeñan ciertos cargos en la institución no se ajustan a la normatividad, ya que algunos cargos del nivel técnico tienen asignadas funciones del nivel profesional.

Grado de la Escala Salarial. El INCIVA estableció, a través del Acuerdo de Junta Directiva 010.02.01.09.003A de 2009, la escala de remuneración correspondiente a las distintas categorías de empleo de la planta de cargo; sin embargo, al realizar el análisis documental se evidencia una inconsistencia en la asignación salarial, debido a que es inversamente proporcional: mientras más alto

el grado, menor remuneración, lo que va en contravía de lo que establece la Función Pública.

Manual de Funciones y Competencias Laborales. Como lo establece el DAFP (2015b), el Manual de Funciones y Competencias Laborales es una herramienta de gestión del talento humano, con la cual se establecen las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta global de las instituciones públicas y todos los demás requerimientos.

Así, el Manual de Funciones y Competencias Laborales del INCIVA se analizó desde los siguientes aspectos:

La Resolución 010.17.01.09.182 del 10 de agosto de 2009 contiene el manual específico de cargos y competencias del INCIVA, que corresponde a la planta de empleos adoptada en el Acuerdo de Junta Directiva 010.02.01.09003B de 2009, al igual que el documento con fecha del 2 de diciembre de 2015, en el cual se estructura dicho documento.

Este análisis se realiza teniendo en cuenta la guía para establecer o modificar el Manual de Funciones y Competencias Laborales (DAFP, 2015b), que incluye los siguientes componentes: 1. Identificación y ubicación del empleo; 2. Identificación del área o proceso al cual se asigna el empleo; 3. Contenido funcional, que comprende el propósito principal y la descripción de funciones esenciales del empleo; 4. Conocimientos básicos o esenciales; 5. Competencias comportamentales; y 6. Requisitos de formación académica y experiencia.

1. En cuanto a la identificación y ubicación del empleo, que incluye el nivel del empleo, la denominación del empleo, el código, el grado, el número de cargos, la dependencia y el cargo del jefe inmediato del empleo, el manual cumple con este requisito.

2. Identificación de área o proceso al cual se asigna el empleo: el documento no cumple con este requisito.

3. Contenido funcional: que comprende el propósito principal y la descripción de funciones esenciales del empleo. En cuanto al propósito es importante resaltar que este describe lo que el empleo debe lograr o su razón de ser, sin embargo, se evidencia que hay falencias en la redacción, si se tiene en cuenta las directrices de la guía del DAFP, que establecen que la estructura gramatical debe contener tres condiciones: verbo + objeto + condición. Y en cuanto a las funciones esenciales del empleo, la contenidas en el documento cumplen con el propósito del empleo.

4. Conocimientos básicos o esenciales: están acordes con la norma.

5. Competencias comportamentales: el documento que contiene las funciones y competencias laborales no cumple con este requisito de competencias comunes de los servidores públicos, según el Decreto 815 de 2018 (Presidencia de la República de Colombia, 2018), ni las competencias transversales, de acuerdo con la Resolución 667 de 2018 (DAFP, 2018b). Este hallazgo tiene una justificación, debido a que la última versión del documento es de 2015 y estas normas son posteriores.

6. Requisitos de formación académica y experiencia: para ello es importante revisar lo establecido en el Artículo 11 del Decreto 785 de 2005 (Presidencia de la República de Colombia, 2005b), que determina que la experiencia debe exigirse de acuerdo con el nivel del cargo. En este sentido, se deben hacer algunos ajustes, según la norma, a los empleos del nivel directivo. Y en cuanto al tiempo de experiencia, el documento cumple con los requisitos. Asimismo, se debe realizar un ajuste normativo y de redacción al Manual de Funciones y Competencias Laborales de la entidad.

13. Análisis por Procesos

13.1 Mapa de Procesos

El INCIVA tiene definidos ocho procesos, distribuidos de la siguiente manera:

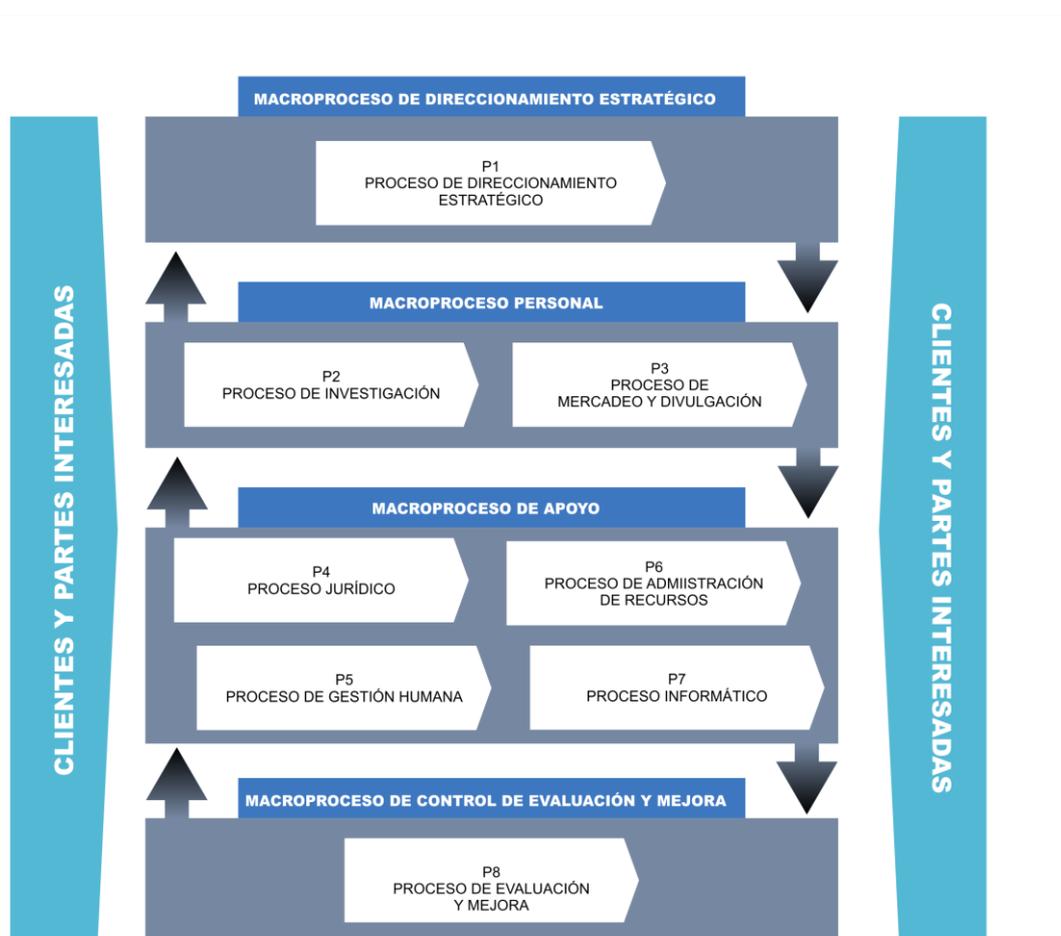


Figura 11. Mapa de procesos del INCIVA

Fuente: INCIVA (s. f.b).

Macroproceso de Direccionamiento Estratégico: Proceso de Direccionamiento Estratégico P1.

Macroproceso de Personal: Proceso de Investigación P2, Proceso de Mercadeo y Divulgación, P3.

Macroproceso de Apoyo: Proceso Jurídico, P4; Proceso de Gestión Humana P5; Proceso de Administración, P6; Proceso Informático, P7.

Macroproceso de Control y Evaluación de Mejora: Proceso de Evaluación y Mejora, P8.

Descripción de los Procesos y Procedimientos. Los modelos de operación por procesos nos permiten garantizar estándares organizacionales, que posibiliten realizar una mejor planeación y evaluación de la gestión. El INCIVA tiene establecido este modelo de operación, y a continuación se presentan los procesos con sus respectivos procedimientos:

Descripción de los procesos y procedimientos		
Tipo de proceso	Proceso	Procedimiento
Macroproceso de Direccionamiento Estratégico	P1. Direccionamiento estratégico	PDE1. Autoevaluación de la gestión PDE2. Banco de proyectos PDE4. Control de documentos PDE5. Plan estratégico y planes de acción por procesos PDE9. Administración de riesgo PDE10. Revisión por la Dirección PDE11. Rendición pública de cuentas
	P2. Proceso de investigación	PINV1. Estudios de arqueología preventiva PINV2. Curaduría de colecciones PINV3. Productos o servicios no conformes
Macroproceso de Personal	P3. Proceso de mercadeo y divulgación	PMD1. Producción de materiales y medios divulgativos institucionales por donación o canje. PMD2. Presentación de exposiciones itinerantes PMD3. Participación de funcionarios en eventos científicos o divulgativos o realización de eventos en centros PMD4. Atención a derechos de

		<p>petición, peticiones, quejas, reclamos y sugerencias</p> <p>PMD5. Evaluación de la satisfacción del cliente externo</p> <p>PMD6. Control producto o servicio no conforme</p>
Macroproceso de Apoyo	P4. Proceso Jurídico	<p>PJ1. Emisión de conceptos jurídicos</p> <p>PJ2. Representación judicial</p>
	P5. Proceso de Gestión Humana	<p>PGH-1. Gestión humana</p>
	P6. Proceso de Administración.	<p>PAR1. Contratación</p> <p>PAR2. Plan anual de adquisiciones</p> <p>PAR3. Toma de inventario</p> <p>PAR4. Entrega de bienes</p> <p>PAR5. Modificación al presupuesto de inversión del INCIVA</p> <p>PAR6. Anulación o ajuste del valor del certificado de disponibilidad presupuestal CDP.</p> <p>PAR7. Modificaciones al presupuesto de recursos propios (modificaciones internas, traslados)</p> <p>PAR8. Anulación de cheques</p> <p>PAR9. Estado de tesorería</p> <p>PAR10. Modificación TRD</p> <p>PAR11. Gestión documental</p> <p>PAR12. Desembolso y delegación de gastos</p> <p>PAR13. Venta de boletería, manejo de efectivo y otros recaudos</p>

		PAR14. Correspondencia física y electrónica.
	P7. Proceso Informático	PINF1. Mantenimiento preventivo de <i>hardware</i> PINF2. Salvaguarda y restauración de información de los equipos de la entidad PINF3. Préstamo de equipos y elementos periféricos de la entidad
Macroproceso de Control y Evaluación de Mejora	P8. Proceso de Evaluación y Mejora	PEM1. Auditorías internas PEM2. Plan de mejoramiento individual PEM3. Autoevaluación de control PEM4. Plan de mejoramiento institucional y por procesos.

Tabla 9. Descripción de los procesos y procedimientos

Fuente: documentación de procesos del INCIVA.

Análisis.

Al analizar el mapa de procesos del INCIVA, se evidencia que cumple con las recomendaciones normativas ya que plantea cuatro macroprocesos (estratégicos, operativos o misionales, que ellos llaman personal; de apoyo y de control de evaluación y mejora) que albergan los procesos.

Estos procesos se encuentran bien distribuidos, ya que a partir de ellos la organización ha definido los roles y las responsabilidades a cada dependencia.

Es así como los procesos operativos (personal) reflejan los servicios que presta la entidad, es decir, su objetivo misional.

Se resalta que cada uno de los procesos se encuentra caracterizado, al igual que los procedimientos, lo que permite una evaluación más eficaz.

13.2 Bienes o Servicios por Procesos

Según la caracterización de los procesos de la entidad, cada uno de ellos entrega bienes y servicios a un grupo de interés.

Proceso	Bien / Servicio	Grupo de interés
Macroproceso de Direccionamiento Estratégico		
P1: Direccionamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico. - Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI). - Proyectos registrados en banco de proyectos. - Plan de Acción Institucional para el departamento. - Informe de gestión de la entidad. - Sistema Integrado de Gestión. - Convenios. - Rendición de cuentas. - Resoluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunidad. Gobernación. Clientes internos y externos. Entes de control. Junta Directiva.
Macroproceso de Personal		
P2: Investigaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Artículos científicos. - Informe de investigaciones. - Informe de gestión del proceso. - Planes de acción. - Proyectos formulados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad. - Subdirección de Investigaciones. - Proceso de Direccionamiento

	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de investigación. - Asesorías científicas. - Editar la revista <i>CESPEDESIA</i>. - Informe de encuestas de satisfacción al cliente interno y externo. - Informe de Autoevaluación del Control del Proceso (diligenciamiento de encuesta DAFP). - Informe de gestión del proceso. 	<p>Estratégico.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gobernación. - Entes de control. - Partes interesadas.
P3: Mercadeo y divulgación	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Mercadeo y Comunicaciones. - Exposiciones permanentes, temporales e itinerantes. - Revista <i>CESPEDESIA</i> editada. - Material divulgativo (impresos, audiovisuales o digitales). - Informe PQRS. - Informe de gestión del proceso. - Planes de mejoramiento. - Informe de Autoevaluación del Control del Proceso (diligenciamiento de encuesta DAFP). 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad. - Planeación. - Junta Directiva. - Gobernación. - Entes de control. - Director. - Investigadores asociados. - Comunidad educativa. - Proceso de Direccionamiento Estratégico. - Medios masivos de comunicación. - DAFP.
Macroproceso de Apoyo		

<p>P4: Jurídico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Acción del Proceso. - Cartera recuperada. - Concepto jurídico. - Informe de derechos de petición y seguimiento. - Proyección o revisión de actos administrativos para firma del director. - Informe de Gestión del Proceso. - Informe de Autoevaluación de la Gestión (cumplimiento de indicadores). - Planes de mejoramiento individuales, institucionales y por proceso suscritos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad. - Planeación. - Junta Directiva. - Gobernación. - Entes de control.
<p>P5: Gestión Humana</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de acción del proceso. - Plan de capacitaciones. - Programa de bienestar social e incentivo y salud ocupacional. - Resoluciones de nombramiento o retiro de personal. - Informe de gestión del proceso. - Informe de Autoevaluación de la Gestión (cumplimiento de indicadores). - Informe de Autoevaluación del 	<ul style="list-style-type: none"> - Direccionamiento estratégico. - Junta Directiva. - Gobernación. - Entes de control. - Funcionarios del INCIVA.

	<p>Control del Proceso (diligenciamiento de encuesta DAFP).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planes de mejoramiento individuales y por proceso suscritos. 	
P6: Administración de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de acción del proceso. - Proyecto de presupuesto y PAC. - Plan anual de adquisiciones. - Informes financieros. - Informe de existencia de bienes, insumos y elementos en general. - Actas del Comité de Conciliación. - Acta del Comité de Sostenibilidad. - Actas de la Junta Directiva. - Informe de Autoevaluación de la Gestión (cumplimiento de indicadores). - Informe de Autoevaluación del Control del Proceso (diligenciamiento de encuesta DAFP). 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad. - Planeación. - Junta Directiva. - Gobernación. - Entes de control. - Comité Técnico. - Funcionarios. - Dirección. - Asamblea. - DAFP.
P7: Informático	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Acción del Proceso. - Plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo programado. - Mantenimiento preventivo de equipos de la entidad. - Soporte a rendición de informes institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad. - Planeación. - Junta Directiva. - Gobernación. - Entes de control. - DAFP.

	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Autoevaluación de la Gestión (cumplimiento de indicadores). - Informe de Autoevaluación del Control del Proceso (diligenciamiento de encuesta DAFP). - Planes de mejoramiento individuales, institucionales y por proceso suscritos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente interno.
Macroproceso de Control de Evaluación y Mejora		
P8: Evaluación y mejora	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Acción del Proceso. - Informe de auditorías internas de calidad. - Informe de Autoevaluación del Control. - Informe de Evaluación Institucional por dependencias. - Informe de la Evaluación del Control Interno Contable. - Informe de derechos de autor y derechos conexos. - Informe de seguimiento del avance de los planes de mejoramiento. - Formato diligenciado de autoevaluación por dependencias. - Planes de mejoramiento. - Informe de seguimiento del mapa 	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación. - Dirección. - Entes de control. - Gobernación. - Comunidad. - Junta Directiva. - Director. - DAFP. - Cliente interno.

	de riesgos del proceso actualizado, individuales e institucionales por proceso suscritos.	
--	---	--

Tabla 10. Bienes o servicios por procesos

Fuente: documentación de caracterización de procesos del INCIVA.

13.3 Análisis de Procesos a través de la Metodología “Opciones Prioritarias”

La metodología utilizada para el análisis de procesos es por opciones prioritarias, que permite establecer si los procesos de la institución se deben ejecutar y de qué manera pueden hacerse más eficientes.

Dependencia	Proceso	¿Se requiere el proceso?	¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿Se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Dirección	P1: Direccionamiento Estratégico	SÍ	SÍ	SÍ	Se sugiere descentralizar el direccionamiento, empoderando con control.
	P5: Jurídico	SÍ	SÍ	SÍ	
	P7: Informático	SÍ	SÍ	NO	Se propone que apoye la implementación que requiera atender al cliente externo.
	P8: Evaluación y mejora	SÍ	SÍ	SÍ	

	P3. Mercadeo y Divulgación	SÍ	SÍ	NO	Se recomienda incluir en esta área, el proceso de venta y servicio al cliente.
Subdirección Administrativa y Financiera	P5: Gestión Humana	SÍ	SÍ	NO	Se recomienda que todo cambio concerniente al personal debe ser documentado y debidamente aprobado.
	P6: Administración de Recursos	SÍ	SÍ	NO	
Subdirección de Mercadeo y Divulgación	P3: Mercadeo y divulgación	SÍ	SÍ	NO	Se propone integrar un área de servicio al cliente y ventas.
Subdirección de Investigaciones	P2: Investigaciones	SÍ	SÍ	NO	

Tabla 11. Análisis de proceso a través de procesos prioritarios del INCIVA

Fuente: elaboración propia.

14. Evaluación de la Prestación del Servicio

Con la evaluación en la prestación del servicio se pretende determinar el nivel de desempeño de la institución y la satisfacción del cliente externo con los servicios que oferta la entidad.

Para ello se tiene en cuenta las auditorías internas y externas, los informes de seguimiento a los planes de mejoramiento, los informes de entes de control y los informes de peticiones, quejas y reclamos (PQR), incluidas las denuncias

14.1 Plan Operativo Anual

Para esta evaluación se tuvo en cuenta el seguimiento y la evaluación del Plan Operativo Anual 2018, 2019 (INCIVA, 2018-2019).

Actividad	% de ejecución 2018	Semáforo	% de ejecución 2019	Semáforo
Desarrollar proyectos de investigación.	68	80 %	104,9	100 %
Fortalecer la biodiversidad y proteger los ecosistemas estratégicos a cargo del INCIVA.	75	80 %	198,5	100 %
Realizar actividades que promuevan la adaptación y mitigación del cambio climático.	100	80 %	50 %	100 %
Atender requerimientos de los Centros Operativos para mejorar la calidad del servicio a los visitantes.	50	80 %	100	100 %
Innovar en los Centros Operativos para fortalecer los servicios que se ofrecen a los visitantes.	83	80 %	118,25	100 %
Conservar y preservar las	100	80 %	106	100 %

colecciones de exposición y referencia científica.				
Fortalecer una cultura y educación en valores ambientales.	100	80 %	100	100 %
Fortalecer el turismo cultural y de naturaleza.	88	80 %	90	100 %

Tabla 12. Análisis del Plan Operativo Anual

Fuente: Plan Operativo Anual INCIVA (2018-2019).

Avance Cuatrienio Plan Estratégico INCIVA (2016-2019)			
Año	Peso programado	Peso alcanzado por año	Peso Acumulado
2016	10	8,6	8,60
2017	35	34	42,60
2018	35	28	70,60
2019	20		

Tabla 13. Avances del Cuatrienio Plan Estratégico del INCIVA (2016-2019)

Fuente: Plan Estratégico del INCIVA (2016-2019).

Se evidencia que la entidad en desarrollo del Plan Operativo Anual 2018 y 2019, y en la prestación del servicio, formulada en el Plan Estratégico 2016-2019, realizó, en términos generales, una buena labor en cada uno de los componentes de los procesos contenidos en las actividades planteadas.

En 2018, según el peso programado para el avance del Plan Estratégico por año, deberían llegar al 80 % del cumplimiento, de los cuales solo dos actividades no

lograron llegar a la meta establecida, pero fueron superadas al cumplimiento del 2019. No obstante, en 2019 no alcanzaron a llegar a la meta establecida de dos actividades, que en 2018 habían cumplido la meta.

Sin embargo, se podría decir que el Plan Estratégico determinado para el cuatrienio 2016-2019, con sus planes operativos, fue cumplido diligentemente y con éxito, lo que evidencia una buena labor ejecutada y el compromiso de toda la institución para alcanzar las metas propuestas.

14.2 Comportamiento de los PQRSD y Derechos de Petición

Comportamiento de los PQRSD y derechos de petición				
	2016	2017	2018	2019
Peticiones	13	104	68	80
Quejas	5	21	31	9
Reclamos	0	1	3	0
Sugerencias	1	36	24	14
Denuncias	5	9	0	0
Derechos de petición	0	1	25	19
TOTAL	24	172	151	122

Tabla 14. *Comportamiento de los PQRSD y derechos de petición*

Fuente: Informe PQRSD del INCIVA.

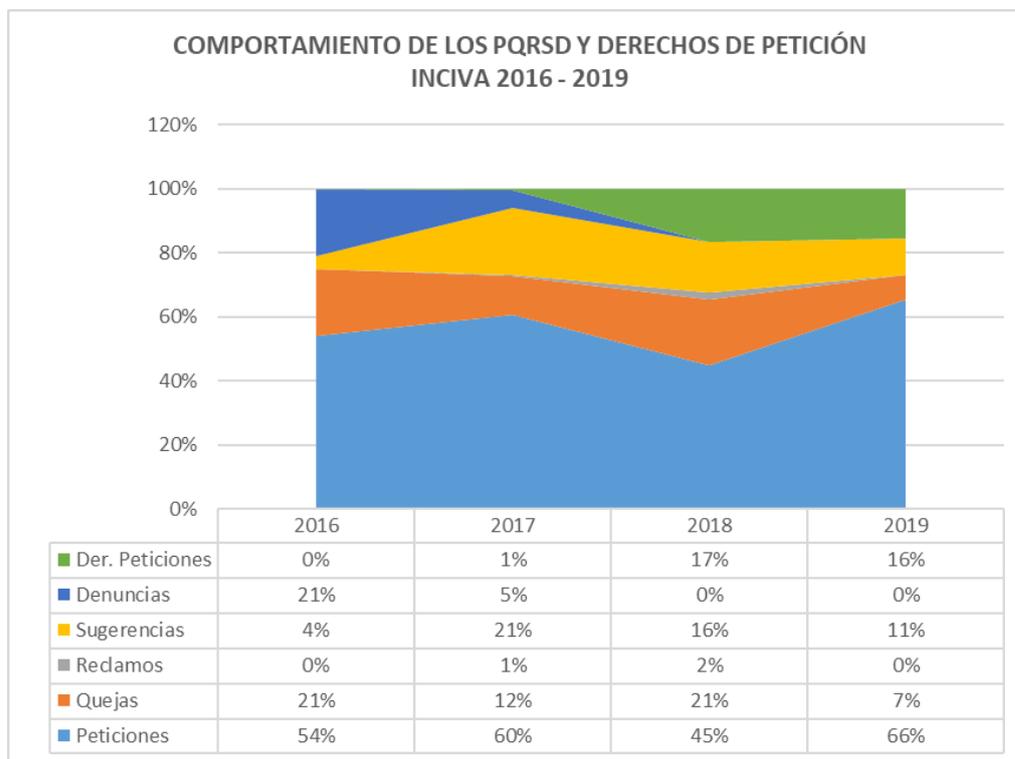


Figura 12. Comportamiento de los PQRSD y derechos de petición del INCIVA (2016-2019)

Fuente: Informe PQRSD del INCIVA.

Al revisar los informes de la entidad referentes a los PQRSD y derechos de petición, se evidencia que para las cuatro vigencias el mayor porcentaje fue de peticiones, seguido de las quejas; sin embargo, para las vigencias 2018 y 2019 aumentaron los derechos de petición.

De acuerdo con los informes presentados por la entidad, los requerimientos más reiterativos fueron:

2016: requerimientos acerca de ubicación, señalización, horarios de atención, tarifas de boletería en general, atención a grupos de personas naturales o empresas, programación y disponibilidad para la atención al público.

2017: peticiones sobre ubicación de los centros y sede central, señalización y vías o rutas de acceso, horarios de atención al público, tarifas de boletería en general,

programas para ofrecer a grupos de personas naturales o empresas, y tipos de convenios y talleres que se pueden ofrecer al sector educativo.

En el Parque Natural Regional El Vínculo: invertir más recursos económicos para su mantenimiento a las instalaciones locativas, servicio de baños, aseo en general, preservación del medioambiente, arreglo de senderos, poda de árboles y maleza, entretenimiento para niños y venta de alimentos, con el objetivo de promocionar el turismo ecológico.

En el Museo de Ciencias Naturales: dotar de una red informática (wifi) por ser una institución pública a la cual asisten muchos usuarios.

Las **quejas** estuvieron relacionadas con la falta de comunicación con la entidad, porque no responden el teléfono, aseo deficiente, presencia de roedores, mala atención por parte de los guías del museo y falta de rampa para discapacitados.

Mal estado del Parque Regional El Vínculo y falta de un coordinador.

Museo Arqueológico Calima: chozas en mal estado, falta de señalización para llegar al museo y falta de promoción de este lugar rico en conocimiento de cultura prehispánica.

Los **reclamos** se debieron a la falta de guías en el museo de ciencias naturales.

Las **sugerencias** estuvieron relacionadas con escribir los textos en inglés para captar a los usuarios extranjeros, tener más guías, más señalización y mantenimiento de algunos centros.

2018: comentarios u observaciones de carácter petitorio que la ciudadanía hizo al momento de visitar o requerir de los servicios que se ofrecen en los Centros Operativos y la sede administrativa del INCIVA.

2019: solicitud de información general de los Centros Operativos, como lugar de ubicación, sede central, señalización y vías de acceso, horarios de atención al público, costo de boletería y tipos de talleres para ofrecer al sector educativo. Además, solicitud para realizar horas de servicio social, deficiente aseo de los baños, no existencia de guías suficientes, no señalización en otro idioma y falta de sillas de ruedas para recibir usuarios con movilidad reducida en algunos Centros.

En cuanto a los **derechos de petición:** requerimientos de exfuncionarios por pagos o solicitud de reintegro por sanción contra el INCIVA o por considerar haber sido despedidos de manera irregular.

Canales de Recepción de los PQRSD. De acuerdo con los informes de PQRSD y los derechos de petición generados cada año por el INCIVA, los canales que utilizó la comunidad para realizar requerimientos fueron los siguientes:

Canal de recepción de los PQRDS

	2016	2017	2018	2019	Total
Web	0	11	3	0	14
Correo electrónico	15	81	63	83	242
Buzón	2	72	64	27	165
Ventanilla única	7	8	21	12	48

Tabla 15. *Canal de recepción de los PQRDS*

Fuente: Informe de PQRDS del INCIVA.

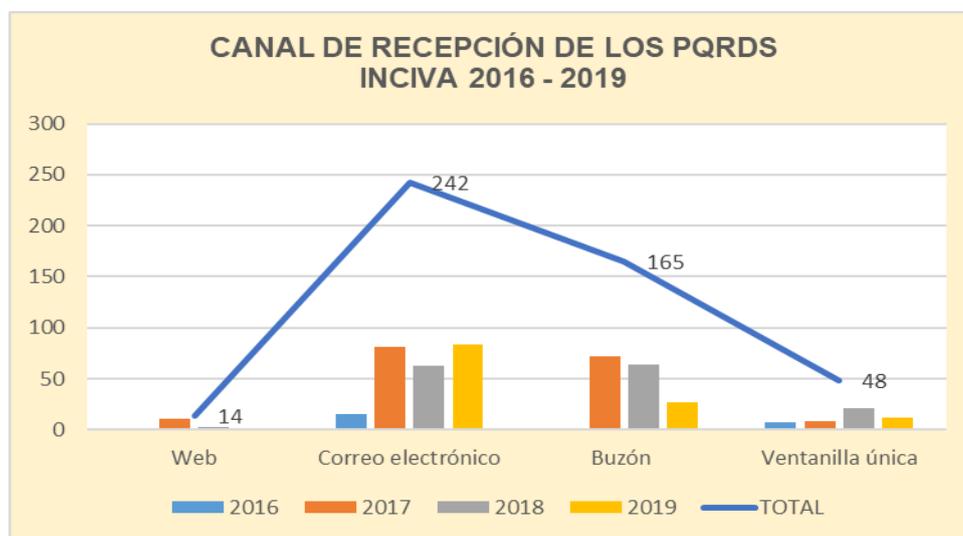


Figura 13. Canal de recepción de los PQRDS del INCIVA (2016-2019)

Fuente: Informe de PQRDS del INCIVA.

Los canales más utilizados fueron: el correo electrónico, para un total de 242 en las cuatro vigencias analizadas; seguido del buzón, la ventanilla única y el aplicativo web. Es importante para la entidad indagar por qué la ciudadanía no está utilizando el aplicativo web, si se está en una era en la cual este tipo de instrumentos facilitan más la comunicación con las entidades.

Una vez revisados los diferentes informes y evidencias documentales, se puede concluir sobre el servicio que presta la entidad, que fue exitoso en el cumplimiento de las actividades propuestas en su Plan Estratégico, pero en cuanto a la calidad de la atención al cliente, a través del cuatrienio se presentaron de forma repetida peticiones de señalización, guías, aseo, suministro de información verbal y escrita, entre otros, que son relevantes teniendo en cuenta su misión.

Los años más críticos para las PQRSD fueron 2017 y 2018, y los ítems que presentan mayor número de participación fueron las peticiones, sugerencias y los derechos de petición.

Sería apropiado considerar acciones de mejora sobre la atención al cliente, en los diferentes puntos mencionados en sus PQRSD, lo cual ayudará al mejoramiento de la prestación del servicio misional del INCIVA.

Capítulo III. Propuesta de Estructura Administrativa

A partir del análisis realizado a la estructura organizacional del INCIVA, objeto de este trabajo, se presenta una propuesta que permita una gestión eficiente para mejorar el desarrollo de su horizonte estratégico e institucional.

Los criterios técnicos para plantear una estructura administrativa para el INCIVA, se fundamentan en los establecido en la *Guía de rediseño para entidades del orden territorial* (DAFP, 2018a), con lo cual se busca proponer una estructura organizativa eficiente, que sea funcional y sin incrementar los costos en pro del cumplimiento de la misión institucional.

La propuesta se desarrolla en los siguientes puntos:

Empoderamiento a los Centros Operativos

El resultado de las entrevistas y encuestas, así como el análisis a la estructura actual muestran una pérdida de oportunidad en la funcionalidad de los Centros Operativos, que disminuye, a su vez, ingresos provenientes de la prestación y de la comercialización de los servicios ofrecidos al público en dichos centros, que puede ser una de las causas de la disminución de los ingresos por ventas de servicios, evidenciada desde antes del estado actual global de la pandemia ocasionada por el covid-19.

En este sentido, se plantea un empoderamiento en la toma de decisiones, sobre aquellas operaciones propias del centro, como la distribución del personal según se requiera, funciones más amplias del personal, horarios de atención, respuesta a peticiones sencillas de clientes y reparaciones locativas pequeñas.

Adicionalmente, se hace necesario contar con una coordinación profesional para los Centros Operativos, que apoye a las funciones de la Subdirección de Divulgación y Mercadeo, lo que lleva a protocolizar el acto administrativo de dependencia de los Centros Operativos, a la Subdirección de Divulgación y Mercadeo.

Ampliación de la Dependencia de Divulgación y Mercadeo

A partir del análisis realizado a la prestación del servicio, específicamente al procedimiento de la PQR, se nota una constante inconformidad de los visitantes a los Centros Operativos, por varios motivos (ver Evaluación de la Prestación del Servicio, punto 14). La resolución no ha sido efectiva porque las peticiones son reiterativas en las cuatro vigencias analizadas.

Se propone la creación del área de ventas y servicio al cliente, dependiente de la Subdirección de Divulgación y Mercadeo, que permita atender a la comunidad y ampliar la comercialización de los servicios existentes en el INCIVA, lo cual podrá ser reflejado en mayores ingresos.

El servicio al cliente debe tener la misión de atender a los visitantes en sus solicitudes, requerimientos y apoyo al proceso de mercadeo y ventas.

La venta debe tener la misión de ejecutar los planes de mercadeo para obtener mayores ingresos.

Esta nueva área le dará más espacio a la Subdirección de Divulgación y Mercadeo para realizar nuevas estrategias de promoción, divulgación y comercialización de su portafolio de servicios, adecuándolos a los cambios actuales y globales, en razón a la pandemia del covid-19.

En este sentido, se hace necesaria la creación de tres cargos: uno profesional universitario para la coordinación de los Centros Operativos, un técnico administrativo y una auxiliar administrativa para el área de ventas y servicio al cliente.

La estructura administrativa propuesta pretende ser más funcional y descentralizar un poco los cargos de la gerencia, de tal manera que se facilite la coordinación institucional y se logre una organización más operativa y eficiente.

PROYECTO**ACUERDO DE JUNTA DIRECTIVA N.º _____****(diciembre de 2020)**

Por el cual se modifica el Capítulo II del Acuerdo 010.02.01.09.003 del 28 de mayo de 2009 que establece la estructura orgánica para el Instituto para la Investigación y Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca - INCIVA y determina las funciones de sus dependencias.

LA JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO PARA LA INVESTIGACIÓN Y PRESERVACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL Y NATURAL DEL VALLE DEL CAUCA - INCIVA, en ejercicio de sus atribuciones legales y en especial las conferidas en el literal e) del Artículo 7º del Decreto Extraordinario No. 1937 de 1979, el Decreto Extraordinario No. 0417 de 1981, artículo 31, numerales 5, 6 y 7, la Ley 909 de 2004, el Decreto Reglamentario 785 de 2005, y demás normas vigentes sobre la materia, y

CONSIDERANDO

Que el estudio realizado “PROPUESTA DE AJUSTE A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO PARA LA INVESTIGACIÓN Y LA PRESERVACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL Y NATURAL DEL VALLE DEL CAUCA - INCIVA” evidencia la necesidad de modificar la estructura orgánica de la entidad, que permita una gestión eficiente para mejorar el desarrollo de su horizonte estratégico e institucional.

Que el INCIVA cuenta con los Certificados de Disponibilidad Presupuestal expedidos por el área Administrativa y Financiera, para asegurar el pago de la implementación de la estructura orgánica propuestas en el presente acuerdo, además de los gastos administrativos que se generen en la implementación.

Que, en consecuencia,

ACUERDA

ARTÍCULO 1. Modificar el Capítulo II del Acuerdo 010.02.01.09.003 del 28 de mayo de 2009, el cual queda de la siguiente manera:

1. Áreas de administración y dirección

1.1 Junta Directiva

1.2 Despacho de Dirección

1.2.1 Subdirección Administrativa y Financiera

1.2.2 Subdirección de Investigaciones

1.2.3 Subdirección de Mercadeo y Divulgación

1.2.3.1 Ventas y Servicio al Cliente

1.2.3.2 Coordinación de Centros Operativos

1.2.3.3 Centros Operativos

2. Órganos de asesoría y coordinación

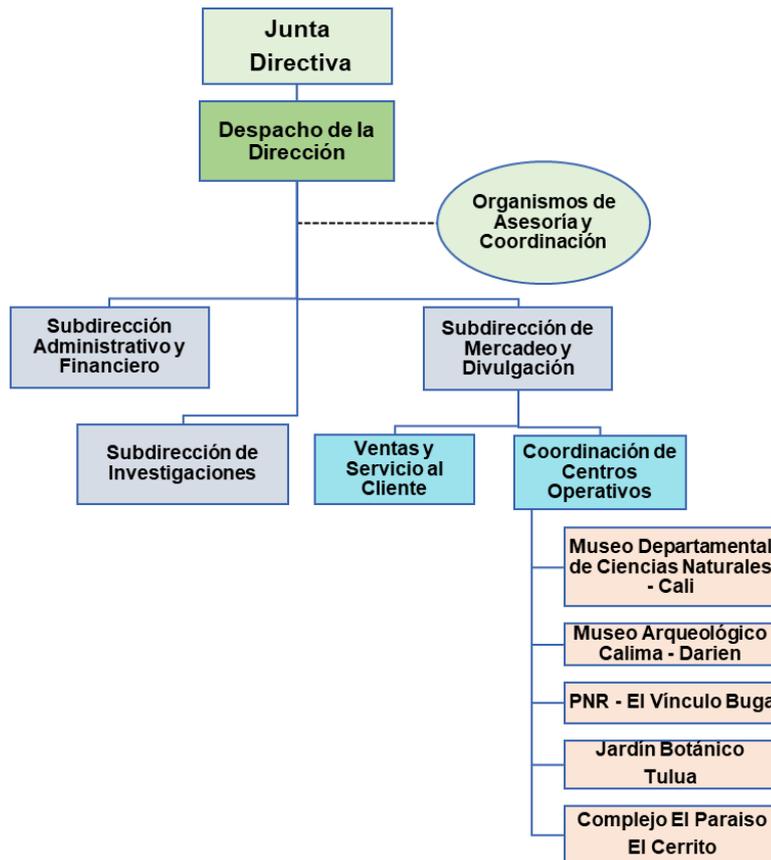
2.1 Comité Técnico

2.2 Comité Científico

2.3 Comité Paritario y de Salud Ocupacional (COPASO)

2.4 Comisión de Personal

2.5 Comité Coordinador del Sistema de Control Interno y de Gestión de Calidad



ARTÍCULO 2. DE LA VIGENCIA Y DEROGATORIA: El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su publicación y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

Dado en Santiago de Cali, Valle del Cauca, a los ____ días del mes de _____ del año _____.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE.

Capítulo IV. Propuesta de Planta de Personal

Como resultado del análisis realizado al área de talento humano del INCIVA, se presenta una propuesta consecuente con lo planteado en la proposición de la estructura organizacional, así:

Ampliación de la Planta de Personal

Se justifica la necesidad de ampliar la planta de personal, en concordancia con la propuesta realizada a la estructura orgánica en cuanto a la creación de dos dependencias: la de Coordinación de Centros Operativos y la de Ventas y Servicio al Cliente, en razón a las PQRS recibidas y las encuestas realizadas a ciertos funcionarios. Por tanto, se proponen los siguientes cargos:

- Un coordinador para Centros Operativos (perfil profesional).
- Un auxiliar administrativo para Servicio al Cliente.
- Un técnico para Ventas.

Ampliación de la planta de personal				
	Denominación del empleo	Código	Grado	Nivel
Uno	Profesional	222-	01	Profesional
Uno	Técnico administrativo	367-	02	Técnico
Uno	Auxiliar administrativo	407-	02	Asistencial
Tres	Total de la planta de cargos			

Corrección de la Estructura Salarial

Revisado el Acuerdo de Junta Directiva 010.02.01.09.003A de 2009, que determina la escala de remuneración correspondiente a las distintas categorías de empleo de la planta de cargos del INCIVA, se evidencia que se ha invertido el grado salarial versus la remuneración.

NIVEL JERARQUICO	No.	GRADO SALARIAL	SALARIO BASICO MENSUAL 2009
DIRECTIVO	1	01	\$ 8.253.108
	2	02	\$ 3.650.000
ASESOR	3	01	\$ 3.300.000
	4	02	\$ 2.850.000
PROFESIONAL	5	01	\$ 2.650.000
	6	02	\$ 2.325.672
	7	03	\$ 2.000.000
TECNICO	8	01	\$ 1.828.755
	9	02	\$ 1.710.893
	10	03	\$ 1.523.531
	11	04	\$ 1.410.245
ASISTENCIAL	12	01	\$ 1.243.359
	13	02	\$ 1.188.580
	14	03	\$ 929.972

De acuerdo con lo que establece el DAFP, la escala de remuneración es directamente proporcional al grado salarial, es decir, que a menor grado es menor la remuneración, y a mayor grado es mayor la remuneración.

Por lo cual, sería ideal corregir el Acto Administrativo respectivo a esta escala de remuneración.

Según el artículo 13 del Decreto 785 de 2005 (Presidencia de la República de Colombia, 2005b), se revisaron los requisitos mínimos de experiencia y educación para cada cargo.

PROYECTO**ACUERDO DE JUNTA DIRECTIVA N.º _____****(diciembre de 2020)**

Por el cual se modifica el Capítulo I del Acuerdo No. 010.02.01.09.003A del 28 de mayo de 2009 que determina la escala de remuneración correspondiente a las distintas categorías de empleo, de la planta de cargos del Instituto para la Investigación y Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca - INCIVA.

LA JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO PARA LA INVESTIGACIÓN Y PRESERVACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL Y NATURAL DEL VALLE DEL CAUCA - INCIVA, en ejercicio de sus atribuciones legales, y en especial las conferidas en el literal e) del Artículo 7º del Decreto Extraordinario No. 1937 de 1979, el Decreto Extraordinario No. 0417 de 1981, artículo 31, numerales 5, 6 y 7, la Ley 909 de 2004, el Decreto Reglamentario 785 de 2005 y demás normas vigentes sobre la materia, y

CONSIDERANDO

Que en el estudio realizado “PROPUESTA DE AJUSTE A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO PARA LA INVESTIGACIÓN Y LA PRESERVACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL Y NATURAL DEL VALLE DEL CAUCA - INCIVA”, se evidencia una disparidad en el establecimiento de la escala salarial.

Que una vez revisado el Acuerdo de la Junta Directiva No. 010.02.01.09.003A de mayo de 2009 que determina la escala de remuneración correspondiente a las distintas categorías de empleo de la planta de cargos del INCIVA, se evidencia que se ha invertido el grado salarial versus la remuneración.

Que, en consecuencia,

ACUERDA

ARTÍCULO 1. Modificar el Capítulo I del Acuerdo 010.02.01.09.003A del 28 de mayo de 2009, que establece la escala salarial, para efectos de las asignaciones básicas mensuales y de conformidad con las funciones, deberes y responsabilidades de cada cargo, la cual queda así:

Nivel jerárquico	N.º	Grado salarial	Salario básico mensual 2009
Directivo	1	01	8.650.000
	2	02	8.253.108
Asesor	3	01	2.850.000
	4	02	3.300.000
Profesional	5	01	2.000.000
	6	02	2.325.672
	7	03	2.650.000
Técnico	8	01	1.410.245
	9	02	1.523.531
	10	03	1.710.893
	11	04	1.828.755
Asistencial	12	01	929.972
	13	02	1.188.580
	14	03	1.243.359

ARTÍCULO 2. DE LA VIGENCIA Y DEROGATORIA: El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su publicación y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

Dado en Santiago de Cali, Valle del Cauca, a los ____ días del mes de _____
del año _____.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE.

PROYECTO**ACUERDO DE JUNTA DIRECTIVA N.º _____****(diciembre de 2020)**

Por el cual se modifica el Acuerdo 010.02.01.09.003B del 28 de mayo de 2009 que determina la planta de cargos del Instituto para la Investigación y Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca - INCIVA.

LA JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO PARA LA INVESTIGACIÓN Y PRESERVACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL Y NATURAL DEL VALLE DEL CAUCA - INCIVA, en ejercicio de sus atribuciones legales y en especial las conferidas en el literal e) del Artículo 7º del Decreto Extraordinario No. 1937 de 1979, el Decreto Extraordinario No. 0417 de 1981, artículo 31, numerales 5, 6 y 7, la Ley 909 de 2004, el Decreto Reglamentario 785 de 2005, y demás normas vigentes sobre la materia, y

CONSIDERANDO

Que en el estudio realizado “PROPUESTA DE AJUSTE A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO PARA LA INVESTIGACIÓN Y LA PRESERVACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL Y NATURAL DEL VALLE DEL CAUCA - INCIVA”, se determina la necesidad de la creación de tres cargos en la planta global, que suplan el ajuste que se le realizó a la estructura orgánica.

Que de acuerdo con el estudio realizado, se evidencia la necesidad de creación de dos dependencias que contribuyan a una gestión eficiente para el logro del objetivo misional de la entidad.

Que, en consecuencia,

ACUERDA

ARTÍCULO 1. Modificar la planta de cargos del Instituto para la Investigación y Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca - INCIVA, con la creación de tres cargos.

ARTÍCULO 2. Crear los siguientes cargos: profesional universitario grado 1, para coordinación de los Centros Operativos; técnico operativo grado 2 y auxiliar administrativo grado 1 para apoyar a la dependencia de Ventas y Servicio al Cliente.

	Denominación del empleo	Código	Grado	Nivel
Uno	Profesional especializado	222-	01	Profesional
Uno	Técnico operativo	314-	02 3	Técnico
Uno	Auxiliar administrativo	407-	01	Asistencial
Tres	Total de la planta de cargos			

ARTÍCULO 2. DE LA VIGENCIA Y DEROGATORIA: El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su publicación y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

Dado en Santiago de Cali, Valle del Cauca, a los _____ días del mes de _____ del año _____.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE.

PROYECTO**RESOLUCIÓN N.º _____****(diciembre 2020)**

Por medio de la cual se actualiza el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales de los empleos de la planta de personal del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca - INCIVA.

El director del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca - INCIVA, en ejercicio de las atribuciones contenidas en el artículo 22 del Acuerdo 001 del 5 de julio de 2005, el Decreto 785 de 2005, el Decreto 815 de 2018 y la Resolución 667 de 2018, y

CONSIDERANDO

Que el Decreto 1083 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública” consagra en el artículo 2.2.2.6.1 que la adopción, adición, modificación o actualización de los Manuales Específicos de Funciones y de Competencias Laborales de las entidades contenidas en su campo de aplicación, se efectuará mediante resolución interna del jefe del respectivo organismo, previo estudio que adelante la unidad de personal, o la que haga sus veces, en cada organismo.

Que mediante el artículo 1 del Decreto 989 del 9 de julio de 2020, se adicionó el Capítulo 8 al Título 21 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, en lo relacionado con las competencias y los requisitos específicos para el empleo de jefe de oficina, asesor, coordinador o auditor de control interno.

Que en el estudio realizado a la entidad “PROPUESTA DE AJUSTE A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO PARA LA INVESTIGACIÓN Y

LA PRESERVACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL Y NATURAL DEL VALLE DEL CAUCA - INCIVA”, se determina la necesidad de crear tres cargos en la planta global y actualizar el Manual de Funciones y Competencias de la entidad.

En consecuencia,

RESUELVE

ARTÍCULO 1. Actualizar el Manual de Funciones y Competencias del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca - INCIVA, establecida en el Acuerdo de Junta Directiva No. 010.02.01.09.003 B del 28 de mayo de 2009.

ARTÍCULO 2. El Manual de Funciones, incluido en el presente acto administrativo, corresponde a los siguientes cargos, contenidos en la planta global:

Planta de empleos			
Nivel directivo			
Cantidad	Denominación del cargo	Código	Grado
Uno (1)	Director	050-01	01
Uno (1)	Subdirector	070-02	02
Uno (1)	Subdirector	070-02	02
Uno (1)	Subdirector	070-02	02
Nivel asesor			
Cantidad	Denominación del cargo	Código	Grado
Uno (1)	Asesor	105-02	02
Uno (1)	Asesor	105-02	02
Uno (1)	Asesor	105-02	02
Uno (1)	Asesor	105-02	02
Nivel profesional			
Cantidad	Denominación del cargo	Código	Grado
Uno (1)	Tesorero general	201-02	02

Uno (1)	Profesional especializado	222-01	01
Uno (1)	Profesional especializado	222-01	01
Uno (1)	Profesional especializado	222-01	01
Uno (1)	Profesional universitario	219-02	02
Uno (1)	Profesional universitario	219-02	02
Uno (1)	Profesional universitario	219-02	02
Uno (1)	Profesional universitario	219-02	02
Uno (1)	Profesional universitario	219-02	02
Uno (1)	Profesional universitario	219-	02
Nivel técnico			
Cantidad	Denominación del cargo	Código	Grado
Uno (1)	Técnico administrativo	367-02	02
Seis (6)	Técnico administrativo	367-03	03
Uno (1)	Técnico administrativo	367-	02
Uno (1)	Técnico administrativo	367-03	03
Uno (1)	Técnico administrativo	367-03	03
Uno (1)	Técnico administrativo	367-03	03
Dos (2)	Técnico operativo	314-01	01
Dos (2)	Técnico operativo	314-04	01
Nivel asistencial			
Cantidad	Denominación del cargo	Código	Grado
Cinco (5)	Auxiliar administrativo	407-01	04
Uno (1)	Auxiliar administrativo	407	02
Uno (1)	Secretario	440-02	02
Uno (1)	Auxiliar de servicio generales	470-03	03
41	Total de empleos		

PARÁGRAFO: El área de Gestión Financiera y Administrativa será la encargada de socializar el nuevo Manual de Funciones y Competencias de la entidad y cada jefe inmediato del cumplimiento de las funciones.

ARTÍCULO 3. Manual de Funciones y Competencias Laborales correspondientes a los empleos del NIVEL DIRECTIVO, del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle Del Cauca - INCIVA.

3.1 Director de entidad descentralizada

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel	Directivo
Denominación del empleo	Director de entidad descentralizada
Código	050
Grado	01
N.º de cargos	Uno (1)
Dependencia	Dirección
Cargo del jefe inmediato	Junta Directiva
Naturaleza del cargo	Libre nombramiento y remoción
II. ÁREA FUNCIONAL DIRECCIÓN	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Ejercer las funciones de Representante Legal del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca - INCIVA, de acuerdo con la misión, objetivos y políticas de la institución, en el marco de la normatividad vigente.	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer seguimiento a la ejecución de las funciones, competencias, planes, programas y proyectos, en cumplimiento a los objetivos del INCIVA. 2. Gestionar la captación de recursos para inversión y desarrollo de los programas de investigación y divulgación institucional, ante instancias regionales, nacionales e internacionales de investigación científica, de cooperación o financiación de proyectos, de acuerdo con el Plan Estratégico de la entidad. 3. Gestionar contratos por concepto de estudios de impacto ambiental, de reconocimiento, prospección o rescate arqueológico, planes de manejo ambiental y otros servicios especializados, según el Plan Estratégico de la entidad. 4. Presentar informes al gobernador, la Junta Directiva, la Secretaría de Cultura y a 	

quien facultado lo solicite, en la forma que se determine, sobre el estado de la ejecución de los planes, programas y proyectos que corresponden al Instituto.

5. Tomar las decisiones con relación al nombramiento o la remoción del personal de la entidad, de acuerdo con las disposiciones de la Comisión Nacional del Servicio Civil y el Departamento Administrativo de la Función Pública.

6. Hacer seguimiento a los ingresos y gastos del INCIVA, a través del subdirector administrativo, asegurando la efectiva administración de los bienes a cargo de la entidad, según los planes de acción y el plan mensualizado de caja.

7. Presentar a la Junta Directiva los proyectos de desarrollo y sostenibilidad institucional, para su consideración, de acuerdo con la misión, la visión, los objetivos institucionales, los planes estratégicos, la organización y el control.

8. Direccionar programas orientados a garantizar el desarrollo administrativo del Instituto, adaptando nuevos enfoques para la mejora continua de la calidad, en los servicios prestados, de acuerdo con los lineamientos establecidos por Departamento Administrativo de la Función Pública y la Gobernación.

9. Evaluar el desempeño de los funcionarios de su área, de conformidad con las normas legales vigentes que regulan la carrera administrativa.

10. Ser la segunda instancia en las investigaciones disciplinarias de los servidores públicos de la administración central, de conformidad con lo normado en el código disciplinario único, Ley 1952 del 28 de enero de 2019.

11. Cumplir todas aquellas funciones que se relacionen con la organización y el funcionamiento del Instituto, de acuerdo con la normatividad vigente.

1. Constitución Política de Colombia.

2. Políticas y principios de la Gerencia Pública Territorial.

3. Normas y disposiciones sobre competencias y funciones de entidades descentralizadas del orden territorial.

COMUNES	DEL NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión estratégica • Liderazgo efectivo

<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Toma de decisiones • Gestión del desarrollo de las personas • Pensamiento sistémico • Resolución de conflictos.
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
<p>Título profesional en cualquier disciplina académica de los núcleos básicos del conocimiento en: economía, administración, contaduría y afines; ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines; ciencias sociales y humanas.</p> <p>Título de posgrado en la modalidad de especialización en áreas afines a las funciones del cargo.</p>	<p>Sesenta (60) meses de experiencia profesional relacionada con las funciones del empleo.</p>

3.2 Subdirector

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel	Directivo
Denominación del empleo	Subdirector
Código	070
Grado	02
N.º de cargos	Uno (1)
Dependencia	Subdirección Administrativa y Financiera
Cargo del jefe inmediato	Director

Naturaleza del cargo	Libre nombramiento y remoción
II. ÁREA FUNCIONAL ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Dirigir las políticas institucionales, los planes, programas y proyectos, garantizando los recursos físicos, humanos, financieros y logísticos, requeridos por la entidad, conforme a las directrices del Instituto y la normatividad vigente.</p>	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, coordinar, controlar y evaluar la ejecución de los procesos a cargo, de acuerdo con los planes institucionales y la normatividad vigente. 2. Dirigir y ejecutar el Plan Estratégico de gestión del talento humano, según las necesidades del Plan Estratégico Institucional y los lineamientos establecidos en el modelo de planeación y gestión. 3. Presentar y ejecutar el plan de acción de la dependencia, incorporando las necesidades y los requerimientos de esta, de acuerdo con el Plan Estratégico. 4. Planear y elaborar el plan anual de vacantes y remitirlo al Departamento Administrativo de la Función Pública. 5. Dirigir los proyectos de plantas de personal y los manuales de funciones y requisitos, según los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública. 6. Determinar los perfiles de los empleos que deberán ser provistos, mediante el proceso de selección por méritos, conforme a las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil. 7. Dirigir los programas de formación y capacitación, de inducción y reinducción, con lo previsto en la ley y en el Plan Nacional de Formación y Capacitación, para el mejoramiento continuo y el desarrollo del talento humano. 8. Garantizar el registro sistematizado de los recursos humanos del INCIVA, que permita 	

la formulación de programas internos y la toma de decisiones, de acuerdo con los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública.

9. Garantizar la conformación de la Comisión de Personal del INCIVA, con el fin de asegurar la participación de los funcionarios en los procesos, según los lineamientos de la Comisión Nacional del Servicio Civil.
10. Resolver con los responsables de áreas, las situaciones administrativas y los requerimientos de personal, que se presenten en el INCIVA, conforme a las necesidades y los lineamientos en cuanto a políticas, objetivos, misión y visión de la entidad y demás normatividad vigente.
11. Coordinar y ordenar la ejecución del proceso de contratación, con acompañamiento del asesor jurídico y el comité respectivo, de acuerdo con las necesidades de la entidad y los requisitos legales vigentes.
12. Responder el registro del inventario de los bienes muebles e inmuebles del INCIVA y los certificados de paz y salvo cuando corresponda, de acuerdo con los procedimientos de la entidad.
13. Formular, sustentar y ejecutar el plan anual de compras, conforme al estudio de necesidades de cada una de las dependencias, de conformidad con la adopción de planes, programas y proyectos.
14. Responder por el aseguramiento de los bienes y elementos que adquiera el INCIVA, de acuerdo con los mapeos de riesgos que se establezca, conforme a los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública.
15. Coordinar con el área de Planeación, los recursos financieros disponibles para inversión, y los mecanismos de financiación y cofinanciación del INCIVA, de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional.
16. Responder por el Plan Anual Mensualizado de Caja - PAC, de acuerdo con la normatividad vigente.
17. Controlar el cumplimiento de los ingresos por concepto de impuestos, gravámenes, tasas, contribuciones, etc., y proceder al cobro persuasivo o coercitivo, tomando las medidas necesarias, según la normatividad vigente.
18. Llevar el registro y análisis de la deuda pública, de acuerdo con la ejecución contable, presupuestaria y financiera del INCIVA, en cumplimiento de disposiciones legales y

reglamentarias vigentes.

19. Presentar al director para aprobación de la Junta Directiva, las modificaciones que se requieran al presupuesto de la vigencia en curso y solicitar las autorizaciones para comprometer vigencias futuras, cuando sea del caso, conforme a la normatividad.
20. Dirigir y ejecutar la gestión documental, alineada con el Plan Estratégico del INCIVA y de conformidad con la ley de archivo y demás normas vigentes.
21. Responder por la integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad de los archivos físicos y digitales de la dependencia a su cargo.
22. Asistir y participar, en representación del Instituto, en reuniones, consejos, juntas o comités para los cuales haya sido convocado o delegado por el director.
23. Ejercer el control interno en su área y evaluar la gestión y el resultado de los servidores públicos adscritos a ella, buscando el mejoramiento y la calidad en la prestación del servicio.
24. Presentar los informes solicitados por la Junta Directiva, la dirección del Instituto, las entidades rectoras o por los organismos de control interno o externo con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.
25. Adelantar y decidir, en primera instancia, las investigaciones disciplinarias de los servidores públicos bajo su cargo, en cumplimiento de las disposiciones de la Ley 1952 del 28 de enero de 2019, y demás normas que la adicionen o modifiquen.
26. Evaluar el desempeño de los funcionarios de su área, de conformidad con las normas legales vigentes que regulan la carrera administrativa.
27. Ejercer las demás funciones que le asigne la autoridad competente, de acuerdo con el nivel de empleo, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1. Constitución Política de Colombia.
2. Normas sobre competencias y funciones de entidades descentralizadas del orden territorial.
3. Estatuto tributario presupuestal
4. Estatuto de contratación estatal
5. Normas y estatutos de la contabilidad pública

6. Ley de empleo público, carrera administrativa y gerencia pública.	
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES	DEL NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión estratégica • Liderazgo efectivo • Planeación • Toma de decisiones • Gestión del desarrollo de las personas • Pensamiento sistémico • Resolución de conflictos
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Título profesional en el área del conocimiento de ciencias sociales y humanas del núcleo básico del conocimiento en derecho y afines o del área del conocimiento en economía, administración, contaduría y afines del núcleo básico del conocimiento en economía o administración.	Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada con las funciones del empleo.

3.3 Subdirector

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO

Nivel	Directivo
Denominación del empleo	Subdirector
Código	070
Grado	02
N.º de cargos	Uno (1)
Dependencia	Subdirección de Investigaciones
Cargo del jefe inmediato	Director
Naturaleza del cargo	Libre nombramiento y remoción
II. ÁREA FUNCIONAL	
INVESTIGACIONES	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Planear y dirigir las investigaciones o los estudios especiales orientados al conocimiento y la preservación del patrimonio cultural y natural del departamento y la región, a través de proyectos, en cumplimiento de la misión, la visión, las políticas, los planes y programas institucionales, acordes a la normatividad vigente.</p>	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	

1. Formular, presentar y ejecutar el plan de acción de la Subdirección de Investigaciones, de acuerdo con los planes y programas institucionales.
2. Presentar y ejecutar proyectos de investigación científica y de tecnología en las áreas de competencia del INCIVA, ante instancias regionales, nacionales e internacionales de investigación científica, de cooperación o financiación de proyectos, conforme a los planes institucionales, sectoriales, regionales o departamentales.
3. Participar, a nombre del INCIVA, en la construcción de políticas públicas, de las áreas ambientales, científicas, tecnológicas, turísticas, de preservación y conservación del patrimonio natural y cultural de la región, de acuerdo con los requerimientos de la Gobernación del Valle.
4. Coordinar la ejecución de estudios y proyectos de manejo ambiental, reconocimiento, prospección o rescate arqueológico, con entidades públicas y privadas que contraten con el INCIVA, enmarcados en los planes, programas y proyectos institucionales.
5. Liderar los estudios y las investigaciones en ecología, flora, fauna, geología, antropología y sus ciencias anexas en la región vallecaucana, que amplíen las referencias y colecciones de exhibición y material botánico y zoológico, según el plan de investigaciones.
6. Responder por los resultados de proyectos, estudios e investigaciones del orden científico y tecnológico, ante la Subdirección de Mercadeo y Divulgación, a fin de que sean publicados en la revista *CESPEDESIA*.
7. Establecer convenios o intercambios culturales y científicos con entidades similares o afines en los contextos regional, nacional e internacional, de acuerdo con el plan de investigaciones.
8. Responder por el intercambio de material bibliográfico y la adquisición de obras científicas, con énfasis en la preservación y conservación del patrimonio natural y cultural del Valle de Cauca y de la región, a fin de fortalecer la biblioteca de consulta y referencia en ciencias naturales y sociales del INCIVA.
9. Colaborar con las competencias de control ambiental a las autoridades nacionales y departamentales, en pro de preservar y conservar el patrimonio natural de la región, de acuerdo con las normas trazadas por el Ministerio del Medio Ambiente y la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC).

10. Identificar, evaluar y conceptuar sobre las condiciones de riesgo de los asentamientos humanos en el territorio departamental, y adelantar proyectos de gestión ambiental para el saneamiento, la prevención de desastres y la preservación de los recursos naturales renovables, conforme a la Ley 99 de 1993.
11. Promover y apoyar la realización de programas de educación ambiental, orientados a la preservación y conservación de lo cultural y natural de la región y del departamento, dirigidos a personas naturales y organizaciones formales e informales del departamento, en coordinación con la Subdirección de Mercadeo y Divulgación.
12. Identificar, recuperar y conservar las zonas, espacios o sitios en el departamento, que por sus características especiales constituyan patrimonio cultural y natural, en coordinación con las entidades públicas respectivas.
13. Gestionar y promover la participación de estudiantes en la modalidad de pasantías o trabajo social, para desarrollar actividades de apoyo, asistenciales y de investigación, incursos en los planes, programas y proyectos del área.
14. Supervisar los contratos relacionados con el área a su cargo y proporcionar los documentos pertinentes relacionados con la etapa precontractual y contractual (estudios previos, términos de referencia y los documentos que soportan la ejecución del contrato), conforme a la ley de contratación.
15. Responder por la integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad de los archivos físicos y digitales de la dependencia a su cargo.
16. Asistir y participar en reuniones en representación del Instituto, consejos, juntas o comités para el cual haya sido convocado o delegado por el director.
17. Presentar los informes solicitados por la Junta Directiva, la dirección del Instituto, las entidades rectoras o los organismos de control interno o externo, con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.
18. Adelantar y decidir en primera instancia las investigaciones disciplinarias de los servidores públicos bajo su cargo, en cumplimiento de las disposiciones de la Ley 1952 del 28 de enero de 2019, y demás normas que la adicionen o modifiquen.
19. Evaluar el desempeño laboral de los funcionarios de su área, de acuerdo con las normas vigentes y los procedimientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

20. Ejercer las demás funciones que se le asigne la autoridad competente, de acuerdo con el nivel de empleo, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución Política de Colombia. 2. Políticas de gerencia pública territorial. 3. Normas sobre competencias y funciones de entidades descentralizadas del orden territorial con énfasis en patrimonio histórico, natural y cultural, ciencia y tecnología, y ecoturismo. 4. Normas y estatutos de planeación, presupuestos, contratación pública y medioambiente. 5. Ley General Ambiental de Colombia. 	
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES	DEL NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión estratégica • Liderazgo efectivo • Planeación • Toma de decisiones • Gestión del desarrollo de las personas • Pensamiento sistémico • Resolución de conflictos
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA

<p>Título profesional en el área del conocimiento de la ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines en los núcleos básicos del conocimiento de ingeniería ambiental, o ingeniería agrícola, forestal y afines, del área del conocimiento en ciencias sociales y humanas del núcleo básico del conocimiento en antropología, o del área del conocimiento en matemáticas y ciencias naturales, en el núcleo básico del conocimiento de la biología, microbiología y afines, o del área del conocimiento de económica, administración, contaduría y afines en los núcleos básicos del conocimiento en administración.</p>	<p>Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada con las funciones del empleo.</p>
---	---

3.4 Subdirector

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel	Directivo
Denominación del empleo	Subdirector
Código	070
Grado	02

N.º de cargos	Uno (1)
Dependencia	Subdirección de Mercadeo y Divulgación
Cargo del jefe inmediato	Director
Naturaleza del cargo	Libre nombramiento y remoción
II. ÁREA FUNCIONAL	
MERCADEO Y DIVULGACIÓN	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Dirigir las políticas institucionales en el proceso de mercadeo, divulgación y comunicación, con base en la adopción de planes, programas y proyectos para el logro del cumplimiento de la misión, la visión y los planes institucionales trazados para el INCIVA.	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<p>1. Determinar y ejecutar las políticas que posicionen al INCIVA en los sectores científico, tecnológico, ambiental y cultural, como entidad conservadora y preservadora del patrimonio cultural y natural del Valle del Cauca, conforme a los planes establecidos para esta área.</p> <p>2. Responder por el plan de mercadeo y comunicaciones, para el diseño, el desarrollo y la venta de productos y servicios, con la connotación de facilidad de acceso a todos los públicos y clientes del INCIVA, de acuerdo con los planes, programas, proyectos, productos y servicios.</p>	

3. Publicar en la revista *CESPEDESIA*, los resultados de estudios y experiencias de proyectos de investigación y estudios especiales del orden científico y tecnológico que realice el INCIVA, a fin de dar a conocer sus resultados y generar conocimiento en la comunidad.
4. Coordinar el desarrollo de las estrategias de comunicación interna y externa, para facilitar la divulgación de informes de gestión, proyectos en curso, actividades en los centros, asesorías prestadas y noticias eventuales del Departamento e investigaciones, conforme a los planes establecidos para esta área.
5. Gestionar y garantizar la logística requerida en la realización de los actos y eventos de competencia del INCIVA, de acuerdo con los planes y programas institucionales.
6. Formular los planes y estrategias de racionalización de trámites, rendición de cuentas y participación ciudadana, atendiendo las políticas y programas establecidos por el Gobierno.
7. Realizar seguimiento de las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias que le formulen a la entidad, y generar los respectivos informes, conforme a la normatividad y los derechos que sobre el particular les asisten a los ciudadanos.
8. Responder con integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad por los recursos, archivos físicos y digitales de la dependencia a su cargo.
9. Asistir y participar, en representación del Instituto, en reuniones, consejos, juntas o comités para los cuales haya sido convocado o delegado por el director.
10. Presentar los informes solicitados por la Junta Directiva, la dirección del Instituto, las entidades rectoras o por los organismos de control interno o externo con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.
11. Adelantar y decidir en primera instancia las investigaciones disciplinarias de los servidores públicos a su cargo, en cumplimiento de las disposiciones de la Ley 1952 del 28 de enero de 2019, y demás normas que la adicionen o modifiquen.
12. Evaluar el desempeño laboral de los funcionarios de su área, de acuerdo con las normas vigentes y los procedimientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil.
13. Ejercer las demás funciones que le asigne la autoridad competente, de acuerdo con el nivel de empleo, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
1. Constitución Política de Colombia. 2. Políticas de gerencia pública territorial. 3. Normas sobre competencias y funciones de las entidades territoriales en los aspectos particulares bajo su responsabilidad, en especial las de medios de comunicación, divulgación, publicidad institucional. 4. Metodologías y técnicas de mercadeo y posicionamiento institucional.	
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES	DEL NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión estratégica • Liderazgo efectivo • Planeación • Toma de decisiones • Gestión del desarrollo de las personas • Pensamiento sistémico • Resolución de conflictos
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Título profesional en el área del conocimiento en ciencias sociales y humanas del núcleo básico del conocimiento en comunicación social, periodismo y afines, o en el área del conocimiento en economía, administración, contaduría y afines del	Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada con las funciones del empleo.

núcleo básico del conocimiento en administración o economía.	
--	--

ARTÍCULO 4. Manual de Funciones y Competencias Laborales correspondientes a los empleos del NIVEL ASESOR del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca - INCIVA.

4.1 Asesor

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel	Directivo
Denominación del empleo	Asesor
Código	105
Grado	02
N.º de cargos	Uno (1)
Dependencia	Dirección
Cargo del jefe inmediato	Director
Naturaleza del cargo	Libre nombramiento y remoción
II. ÁREA FUNCIONAL	
PLANEACIÓN	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Asesorar a la dirección y a servidores de nivel directivo en la formulación y el desarrollo de políticas, planes, programas y proyectos para asegurar el logro de la misión, visión y política de calidad, así como del Plan Estratégico vigente, incorporando el Modelo Integral de Planeación y Gestión (MIPG) para articular el sistema de calidad y Modelo de Control Interno, de manera integral.	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
1. Desarrollar y proponer metodologías para la planificación, planeación de objetivos y estrategias, programas, proyectos y evaluación de resultados, de acuerdo con los lineamientos legales.	

2. Elaborar y proponer la metodología de formulación y evaluación del Plan Estratégico del INCIVA, en articulación con el Plan de Desarrollo Departamental del Valle del Cauca.
3. Definir con la dirección, los procesos de convocatoria y motivación de los actores del desarrollo científico y tecnológico, para la articulación del Plan de Desarrollo Departamental del Valle del Cauca y de su esquema territorial.
4. Facilitar y coordinar el proceso de elaboración, ejecución y evaluación de planes indicativos departamentales, de acción del INCIVA, articulados con los objetivos, las metas, las estrategias y los programas del Plan Estratégico del INCIVA y el Plan de Desarrollo Departamental del Valle del Cauca.
5. Acompañar, con base en los estudios realizados por las entidades competentes y de acuerdo con estas, la estrategia del INCIVA para el desarrollo de las competencias en los sectores de ciencia, tecnología, preservación y conservación del patrimonio cultural y natural del Valle del Cauca.
6. Acompañar el diseño de planes, programas y proyectos de integración y cooperación internacional, nacional, regional, departamental y con municipios, para la implementación de proyectos y programas de desarrollo de interés del INCIVA, de acuerdo con el Plan Estratégico de la entidad.
7. Consolidar el plan financiero de inversión articulado al Plan de Desarrollo, formulando el componente de inversiones en los respectivos presupuestos anuales o plurianuales, de conformidad con las prioridades establecidas en el Plan de Desarrollo del departamento, el esquema de ordenamiento territorial y el programa de gobierno del gobernador.
8. Responder por la formulación, factibilidad, inscripción y aprobación de proyectos en los bancos de proyectos de inversión municipal, departamental, nacional y ante organizaciones internacionales, con el apoyo del técnico administrativo, de acuerdo con la normatividad vigente.
9. Estudiar y conceptuar sobre las propuestas de modificación al presupuesto anual de inversiones, cuando implique cambio de línea de acción o estrategia, o de dependencia ejecutora, de acuerdo con los planes de la institución.
10. Acompañar a los procesos misionales ante las entidades competentes en los

estudios, para definir la política departamental del manejo y la conservación del medioambiente y la preservación y conservación del patrimonio natural, y evaluar su aplicación.

11. Liderar la construcción, la actualización, el ajuste y la socialización del MIPG, como Modelo Integral de Planeación y Gestión para articular el sistema de calidad y Modelo de Control Interno, de manera integral.

12. Responder por la rendición de cuentas ante la Contraloría Departamental del Valle del Cauca, en los módulos de planeación que le corresponden, con el fin de garantizar que la entidad cumpla con las fechas de acuerdo con el cronograma.

13. Responder por el cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas que le sean asignadas como gestor o cogestor en el Plan de Mejoramiento Institucional o por procesos.

14. Responder por la integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad de los archivos físicos y digitales de la dependencia a su cargo.

15. Asistir y participar, en representación del Instituto, en reuniones, consejos, juntas o comités para los cuales haya sido convocado o delegado por el director.

16. Presentar los informes solicitados por la Junta Directiva, la dirección del Instituto, las entidades rectoras o por los organismos de control interno o externo, con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.

17. Ejercer las demás funciones que le asigne la autoridad competente, de acuerdo con el nivel de empleo, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1. Constitución Política de Colombia.

2. Políticas de gerencia pública territorial.

3. Normas sobre competencias y funciones de las entidades territoriales en los aspectos particulares bajo su responsabilidad, en especial los Planes de Ordenamiento Territorial y Planificación Territorial.

4. Metodologías y técnicas de investigación y banco de proyectos.

5. Normas MECl e ISO 9001:2015.

VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

COMUNES

DEL NIVEL JERÁRQUICO

<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad técnica • Creatividad e innovación • Iniciativa • Construcción de relaciones • Conocimiento del entorno
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA*	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Título profesional en el área de conocimiento en economía, administración, contaduría y afines, en el núcleo de conocimiento de administración y economía.	Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada con las funciones del empleo.

4.2 Asesor

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel	Directivo
Denominación del empleo	Asesor
Código	105
Grado	02
N.º de cargos	Uno (1)

Dependencia	Dirección - Control Interno
Cargo del jefe inmediato	Director
Naturaleza del cargo	Periodo fijo
II. ÁREA FUNCIONAL - CONTROL INTERNO	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Asistir, aconsejar y asesorar a la alta dirección y demás funcionarios de la entidad en la toma de decisiones, en pro del cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas en el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	

1. Asesorar y proponer la definición de metodologías e indicadores para la evaluación de la gestión y los resultados de las dependencias del INCIVA, en cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales.
2. Presentar análisis y mapeos de riesgos para los procesos de administración de recursos que ejecutan las dependencias del INCIVA, proponiendo el establecimiento de planes de control y su aseguramiento.
3. Fomentar programas que permitan la implementación de procesos de participación y veeduría ciudadana en la vigilancia y el control de la gestión del INCIVA, de acuerdo con la normatividad vigente.
4. Asistir en la formulación y ejecución de programas y pruebas, que verifiquen y diagnostiquen el estado, nivel de cumplimiento, calidad y eficiencia del Sistema de Control Interno (MECI), según el Plan Estratégico del área.
5. Inspeccionar el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la entidad, y recomendar los ajustes necesarios.
6. Asesorar y apoyar a los funcionarios que tenga bajo su responsabilidad, la ejecución de planes, programas y proyectos a fin de observar su viabilidad técnica y operativa y la interrelación con su ejecución.
7. Verificar periódicamente los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los Sistemas de Información de la entidad y recomendar los correctivos necesarios.
8. Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control y autocontrol que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.
9. Responder por la integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad de los archivos físicos y digitales de la dependencia a su cargo.
10. Asistir y participar, en representación del Instituto, en reuniones, consejos, juntas o comités para los cuales haya sido convocado o delegado por el director.
11. Presentar los informes solicitados por la Junta Directiva, la dirección del Instituto, las entidades rectoras o por los organismos de control interno o externo, con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.

12. Ejercer las demás funciones que le asigne la autoridad competente, de acuerdo con el nivel de empleo, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1. Constitución Política de Colombia
2. Legislación y normativa de control Interno
3. Políticas de gerencia pública de entidades descentralizadas del orden territorial.
4. Política de Operación de Riesgos
5. Política de Rendición de Cuentas
6. Normas MECI e ISO 9001:2015

VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

COMUNES	DEL NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad técnica • Creatividad e innovación • Iniciativa • Construcción de relaciones • Conocimiento del entorno

VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA*

FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Título profesional en cualquiera de los núcleos básicos del conocimiento establecidos por la ley.	Experiencia mínima de treinta y seis (36) meses en asuntos de control interno.

Tarjeta profesional vigente, según el caso y conforme a la ley.	
* Ley 1474 de 2011, artículo 8, parágrafo 1 (Congreso de la República de Colombia, 2011).	

4.3 Asesor

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel	Directivo
Denominación del empleo	Asesor
Código	105
Grado	02
N.º de cargos	Uno (01)
Dependencia	Despacho de Dirección – Jurídica
Cargo del jefe inmediato	Director
Naturaleza del cargo	Libre nombramiento y remoción

II. ÁREA FUNCIONAL- OFICINA JURÍDICA Y DE CONTRATACIÓN	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Asistir en materia legal y jurídica a la alta dirección de la entidad y a los cargos del nivel directivo en la toma de decisiones, en pro del cumplimiento de las funciones y competencias asignadas, encaminadas al logro de los objetivos y las metas propuestas por el INCIVA.</p>	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir y aconsejar al director, en la formulación, coordinación, ejecución y control de las políticas públicas, en especial en asuntos administrativos y contractuales, de acuerdo con la legalidad y el control jurídico de estas. 2. Realizar el Plan de Acción de la oficina Jurídica, según los planes, programas y proyectos institucionales. 3. Verificar el cumplimiento de la política de prevención del daño antijurídico, de acuerdo con los lineamientos de la instancia competente. 4. Proyectar los actos administrativos de los procesos disciplinarios de competencia del director, y hacer el respectivo seguimiento, conforme a los requisitos del procedimiento disciplinario legalmente establecidos en la entidad. 5. Elaborar los proyectos de acuerdos, resoluciones, contratos y demás actos administrativos, solicitados por el director, con el propósito de garantizar la legalidad y juridicidad en las actuaciones del INCIVA. 6. Asesorar a la Subdirección Administrativa y Financiera y demás dependencias que así lo requieran, en los trámites del proceso de contratación para el INCIVA, de acuerdo con el Estatuto de Contratación Pública. 7. Representar al INCIVA en los procesos judiciales o en las diligencias de carácter extrajudicial, de conformidad con las atribuciones otorgadas por el director, y rendir 	

los informes correspondientes.

8. Presidir el Comité de Conciliación de la Institución, de conformidad con el Decreto 1214 de 2000.

9. Participar, en calidad de asesor, en la formulación y elaboración de planes, programas y proyectos, que determine el director.

10. Responder por la integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad de los archivos físicos y digitales de la dependencia a su cargo.

11. Asistir y participar, en representación del Instituto, en reuniones, consejos, juntas o comités para los cuales haya sido convocado o delegado por el director.

12. Presentar los informes solicitados por la Junta Directiva, la dirección del Instituto, las entidades rectoras o por los organismos de control interno o externo, con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.

13. Ejercer el autocontrol de las funciones asignadas, de conformidad con el sistema de control interno adoptado por el INCIVA.

14. Ejercer las demás funciones que le asigne la autoridad competente, de acuerdo con el nivel de empleo, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1. Normas de protocolo, administración y políticas públicas y relaciones humanas

2. Habilidad para comunicarse, delegar y motivar

3. Constitución Política de Colombia

4. Organización general del Estado colombiano

5. Organización territorial del Estado colombiano

6. Código Único Disciplinario

VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

COMUNES

- Aprendizaje continuo
- Orientación a resultados

DEL NIVEL JERÁRQUICO

- Confiabilidad técnica
- Creatividad e innovación

<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Construcción de relaciones • Conocimiento del entorno
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA*	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Título profesional en disciplina académica de ciencias sociales y humanas del núcleo básico de conocimiento en ciencias políticas, derecho y afines.	Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada con las funciones del empleo.

4.4 Asesor

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel	Directivo
Denominación del empleo	Asesor
Código	105
Grado	02
N.º de cargos	Uno (1)

Dependencia	Despacho de Dirección - Informática
Cargo del jefe inmediato	Director
Naturaleza del cargo	Libre nombramiento y remoción
II. ÁREA FUNCIONAL - SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Asistir a la Dirección en la formulación e implementación de políticas, planes, programas y proyectos, orientados a fortalecer la incorporación de tecnología de información, soporte y mantenimiento, y la operación de los sistemas de información corporativos para el logro de los objetivos y las metas propuestas por el INCIVA.	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y ejecutar los planes de tecnologías de la información, de acuerdo con la misión, planes, programas y políticas institucionales, conforme a los lineamientos normativos. 2. Acompañar en la implementación de la política de gobierno digital en todas las dependencias del INCIVA, de acuerdo con la normatividad vigente. 3. Articular y coordinar la evolución de la construcción de la arquitectura empresarial del INCIVA, con base en metodologías establecidas y el marco de referencia de AE, para la gestión de TI del Estado colombiano. 4. Desarrollar los procesos de gobierno de TI en el mapa de procesos de la entidad, de acuerdo con el marco normativo y las prioridades institucionales. 5. Elaborar y ejecutar el Plan de Acción Informático, según los planes, programas y 	

políticas del INCIVA.

6. Asesorar a los funcionarios en actividades de procesamiento de datos y sistematización de procesos para el cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales.

7. Responder por los procedimientos y protocolos de uso, administración, operación y seguridad de los bienes informativos, que componen el inventario tecnológico del INCIVA.

8. Servir de apoyo en la toma de decisiones en las dependencias del INCIVA, en los asuntos de su cargo que así lo requieran, conforme al marco normativo y las prioridades institucionales.

9. Programar capacitaciones y charlas de actualización tecnológica para los funcionarios del INCIVA, en pro de adecuar e incorporar conocimiento en la aplicación de tecnología de procesamiento de información y sistematización.

10. Responder por la integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad de los archivos físicos y digitales de la dependencia a su cargo.

11. Asistir y participar, en representación del Instituto, en reuniones, consejos, juntas o comités para los cuales haya sido convocado o delegado por el director.

12. Presentar los informes solicitados por la Junta Directiva, la dirección del Instituto, las entidades rectoras o por los organismos de control interno o externo, con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.

13. Ejercer el autocontrol de las funciones asignadas, de conformidad con el sistema de control interno adoptado por el INCIVA.

14. Ejercer las demás funciones que le asigne la autoridad competente, de acuerdo con el nivel de empleo, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1. Política Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC).

2. Política de Gobierno Digital “TIC para el Estado” y “TIC para la Sociedad”.

3. Políticas de gerencia pública de entidades descentralizadas del orden territorial.

4. Disposiciones legales sobre ley de derecho de autor, comercio electrónico, agenda de conectividad y contratación pública.

VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES	DEL NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad técnica • Creatividad e innovación • Iniciativa • Construcción de relaciones • Conocimiento del entorno
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA*	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Título profesional en disciplina académica en ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines del núcleo básico de conocimiento en ingeniería de sistemas, telemática y afines.	Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada con las funciones del empleo.

ARTÍCULO 5. Manual de Funciones y Competencias Laborales correspondientes a los empleos del NIVEL PROFESIONAL, del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca - INCIVA.

5.1 Tesorero General

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO

Nivel	Profesional
Denominación del empleo	Tesorero general
Código	201
Grado	02
N.º de cargos	Uno (1)
Dependencia	Subdirección Administrativa y Financiera
Cargo del jefe inmediato	Subdirector
Naturaleza del cargo	Libre nombramiento y remoción
II. ÁREA FUNCIONAL - TESORERÍA Y PAGADURÍA	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Dirigir, coordinar y ejecutar el proceso de recaudos y pagos por los diferentes conceptos, de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos por el INCIVA.	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	

1. Revisar, los ingresos tributarios y no tributarios, así como los ingresos de crédito público, de acuerdo con el plan mensualizado anual de caja.
2. Manejar las cuentas corrientes únicas y de ahorro que existan a nombre del INCIVA, llevando el registro diario de los saldos bancarios y de las transacciones.
3. Coordinar el arqueo de caja y recaudos, de acuerdo con los ingresos respectivos en cada uno de los Centros Operativos adscritos al INCIVA.
4. Coordinar, con la gerencia, la inversión de los excedentes de liquidez, acorde con las leyes y normas vigentes.
5. Solicitar los ajustes que sean necesarios introducir a las proyecciones del PAC, a la Subdirección Administrativa y Financiera, cuando la ejecución real de ingresos y gastos así lo requieran.
6. Realizar los cobros coactivos, dirigiendo los procesos ejecutivos en los términos de ley, emitiendo los actos administrativos, conforme a las disposiciones legales.
7. Realizar el cobro persuasivo de los traslados presupuestales, que por concepto de recaudos de impuestos, tasas y contribuciones a cargo de la Gobernación, se encuentren en mora.
8. Elaborar y enviar el boletín diario y mensual de caja sobre los ingresos y egresos, al contador general o a quien haga sus veces, conforme a la reglamentación vigente.
9. Pagar la nómina de los servidores públicos y demás obligaciones legalmente exigibles, por todo concepto, de acuerdo con el plan mensualizado anual de caja.
10. Pagar en los tiempos establecidos, la declaración mensual de retención en la fuente e IVA, de acuerdo con el cronograma establecido por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
11. Elaborar y refrendar todos los cheques que se expidan de acuerdo con el cronograma de obligaciones contraídas por el INCIVA.
12. Responder por la seguridad y conservación de los títulos valores a nombre del INCIVA, de acuerdo con el procedimiento establecido para ello.
13. Presentar informes diarios y mensuales de ingresos y egresos que arrojen los fondos reales del INCIVA, y los demás que sobre su gestión le sean solicitados, con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.

<p>14. Realizar la liquidación de descuentos (retención en la fuente, retención de IVA, estampillas Prodesarrollo, estampilla Prounivalle y sello de ornato de las cuentas, para que se proceda a la elaboración de los correspondientes cheques.</p> <p>15. Elaborar y firmar los paz y salvos que expida el INCIVA, de acuerdo con los requerimientos del interesado y el proceso establecido para ello.</p> <p>16. Constituir la póliza de manejo de naturaleza del cargo a favor del INCIVA, según la normatividad establecida para ello.</p> <p>17. Responder por la integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad de los archivos físicos y digitales de la dependencia a su cargo.</p> <p>18. Garantizar la actualización, confiabilidad e integridad de los sistemas de información que operan bajo su dirección, conforme al proceso establecido para ello.</p> <p>19. Ejercer el autocontrol de las funciones asignadas, de acuerdo con las normas vigentes y los procedimientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública.</p> <p>20. Ejercer las demás funciones que le asigne el nominador o quien haga sus veces, de acuerdo con el nivel de empleo, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.</p>	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<p>1. Constitución Política de Colombia.</p> <p>2. Políticas de gerencia pública territorial.</p> <p>3. Normas sobre competencias y funciones de las entidades territoriales con énfasis en la aplicación de normas contables, presupuestales y fiscales.</p> <p>4. Metodologías y técnicas para la ejecución de trámites y procedimientos.</p> <p>5. Buenas prácticas sobre técnicas de administración de recursos, archivo, sistemas de gestión documental e institucional.</p> <p>6. <i>Software</i> de archivo e Informática básica.</p>	
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES	DEL NIVEL JERÁRQUICO

<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Aporte técnico-profesional • Comunicación efectiva • Gestión de procedimientos • Instrumentación de decisiones • Dirección y desarrollo personal • Toma de decisiones
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Título profesional en disciplina académica en economía, administración, contaduría y afines del núcleo básico de conocimiento en administración, contaduría o economía.	Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada con las funciones del empleo.

5.2 Profesional Especializado

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel	Profesional

Denominación del empleo	Profesional especializado
Código	222
Grado	01
N.º de cargos	Uno (1)
Dependencia	Subdirección Administrativa y Financiera
Cargo del jefe inmediato	Subdirector
Naturaleza del cargo	Carrera administrativa
II. ÁREA FUNCIONAL - PRESUPUESTO Y GESTIÓN HUMANA	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Aplicar los conocimientos propios en la Subdirección Financiera y Administrativa, en los procesos de administración del talento humano y apoyar el manejo de los recursos financieros, que permita garantizar la sostenibilidad económica del INCIVA, de acuerdo con los planes, programas y proyectos de la entidad.</p>	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<p>1. Participar con el asesor de Planeación en la definición de las estrategias para el Plan Prospectivo del INCIVA, para garantizar las futuras inversiones y la sostenibilidad de los planes, programas y proyectos, de acuerdo con las metas</p>	

financieras de la entidad.

2. Proponer y ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos y demás acciones relacionadas con la gestión financiera y presupuestal del Instituto, en concordancia con las normas y los procedimientos establecidos.

3. Coordinar con el asesor de Planeación la elaboración y consolidación del proyecto anual de presupuesto, de acuerdo con los planes, programas y proyectos del INCIVA.

4. Coordinar y hacer seguimiento al Plan Financiero de Fuentes y Usos de Recursos, y proponer los correctivos necesarios, según los lineamientos normativos.

5. Realizar seguimiento al Plan Anual de Caja (PAC) y presentar las recomendaciones y medidas necesarias para su cumplimiento, de acuerdo con los planes institucionales.

6. Proponer al subdirector Financiero y Administrativo estrategias para garantizar que los ingresos se recauden en su totalidad y con la oportunidad requerida para alcanzar el equilibrio presupuestal y financiero del INCIVA.

7. Proponer actualizaciones a los manuales de procesos y procedimientos, orientados a la eficiencia de recursos, de acuerdo con la normatividad vigente.

8. Evaluar periódicamente el cumplimiento de las metas financieras y la ejecución de los recursos de inversión, según el plan de acción de la entidad.

9. Presentar los informes bimensuales de la ejecución presupuestal y el estado de las finanzas de la entidad, según los parámetros legales.

10. Realizar las operaciones presupuestales, para el manejo efectivo de los recursos del INCIVA, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 111 de 1996 (Estatuto Orgánico del Presupuesto).

11. Coordinar y controlar la ejecución de los ingresos y gastos (funcionamiento-inversión) del INCIVA, según los planes, programas y proyectos del INCIVA.

12. Constituir las reservas de apropiación de cuentas por pagar, de acuerdo con el Plan Anual de Caja.

13. Expedir los certificados de disponibilidad y registros presupuestales, según los procedimientos establecidos para este proceso.

14. Elaborar anualmente el Plan Estratégico de Recursos Humanos, para dar cumplimiento a los programas y proyectos de la entidad.

15. Atender los requerimientos que exige la carrera administrativa, empleo público y gerencia pública, aplicando las disposiciones de la Ley 909 de 2004, con especial énfasis en el cumplimiento del artículo 15 y demás normatividad vigente.
16. Responder por la liquidación de novedades de personal y control al pago de prestaciones sociales, de acuerdo con los planes institucionales.
17. Determinar y establecer el programa de formación y capacitación, de inducción y reinducción, según lo previsto en la ley y en el Plan Nacional de Formación y Capacitación, para el mejoramiento continuo y el desarrollo del talento humano.
18. Ajustar el sistema de evaluación del desempeño a los procedimientos, para conocer la conducta laboral y el aporte de los empleados a las metas institucionales, conforme a lo establecido por la Comisión Nacional de Servicio Civil.
19. Promover y convocar la conformación de la Comisión de Personal del INCIVA, con el fin de asegurar la participación de los funcionarios en los procesos, según los lineamientos de la Comisión Nacional del Servicio Civil.
20. Desarrollar los programas de seguridad social con entidades prestadoras de estos, para optimizar el servicio para los empleados de la entidad.
21. Participar en el proceso de contratación pública, relacionado con su área de gestión, de acuerdo con las directrices del subdirector.
22. Presentar los informes solicitados por la Junta Directiva, la dirección del Instituto, las entidades rectoras o por los organismos de control interno o externo, con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.
23. Ejercer el autocontrol de las funciones asignadas, de conformidad con el sistema de control interno adoptado por el INCIVA.
24. Responder por la integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad de los archivos físicos y digitales de la dependencia a su cargo.
25. Ejercer las demás funciones que se le asignen, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución Política de Colombia. 2. Políticas de gerencia pública territorial. 3. Normas sobre competencias y funciones de las entidades territoriales con énfasis en carrera administrativa, contratación pública y estatuto de presupuesto. 4. Metodologías y técnicas de administración del talento humano y presupuesto público. 5. Buenas prácticas sobre técnicas de archivo, sistemas de gestión documental, administración de activos e inventarios. 6. <i>Software</i> de informática básica y sistemas de información de administración. 	
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES	DEL NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Aporte técnico-profesional • Comunicación efectiva • Gestión de procedimientos • Instrumentación de decisiones • Dirección y desarrollo personal • Toma de decisiones
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA*	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Título profesional en disciplina académica en ciencias sociales y humanas del núcleo básico de conocimiento en ciencias políticas, derecho y afines, o en la disciplina académica de economía, administración, contaduría y afines del núcleo básico de conocimiento en	Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada con las funciones del empleo.

administración, contaduría pública y economía.	
Título de posgrado en derecho administrativo o constitucional o áreas relacionadas con las funciones del cargo.	

5.3 Profesional Especializado

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel	Profesional
Denominación del empleo	Profesional especializado
Código	222
Grado	01
N.º de cargos	Uno (1)
Dependencia	Subdirección de Investigaciones
Cargo del jefe inmediato	Subdirector
Naturaleza del cargo	Carrera administrativa
II. ÁREA FUNCIONAL -	

INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS Y ESTUDIOS**III. PROPÓSITO PRINCIPAL**

Ejecutar y aplicar los conocimientos propios de su disciplina y experiencia profesional ante la Subdirección de Investigaciones, a fin de lograr los objetivos misionales del INCIVA.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Participar en la elaboración y ejecución del plan de acción de la Subdirección de Investigaciones, de acuerdo con los planes y programas institucionales.
2. Seleccionar y ejecutar proyectos de investigación científica y de tecnología en las áreas de competencia del INCIVA, ante instancias regionales, nacionales e internacionales de investigación científica, de cooperación o financiación de proyectos, conforme a los planes institucionales, sectoriales, regionales o departamentales.
3. Coordinar la ejecución de estudios y proyectos de manejo ambiental, reconocimiento, prospección o rescate arqueológico, con entidades públicas y privadas que contraten con el INCIVA, enmarcados en los planes, programas y proyectos institucionales.
4. Identificar y ejecutar los estudios y las investigaciones en ecología, flora, fauna, geología, antropología y sus ciencias anexas en la región vallecaucana, que amplíen las referencias y colecciones de exhibición y material botánico y zoológico, de acuerdo con el plan de investigaciones.
5. Sistematizar los resultados de los proyectos, estudios e investigaciones del orden científico y tecnológico, ante la Subdirección de Mercadeo y Divulgación, a fin de que sean publicados en la revista *CESPEDESIA*.
6. Proponer y participar de convenios o intercambios culturales y científicos con entidades similares o afines en el contexto regional, nacional e internacional, de acuerdo con el plan de investigaciones.

7. Responder por el intercambio de material bibliográfico y la adquisición de obras científicas, con énfasis en la preservación y conservación del patrimonio natural y cultural del Valle de Cauca y de la región, a fin de fortalecer la biblioteca de consulta y referencia en ciencias naturales y sociales del INCIVA.
8. Coordinar, orientar y promover la participación de estudiantes en la modalidad de pasantías o trabajo social, para desarrollar actividades de apoyo, asistenciales y de investigación, incursos en los planes, programas y proyectos del área.
9. Supervisar los contratos relacionados con su área de gestión y proporcionar los documentos pertinentes relacionados con la etapa precontractual y contractual (estudios previos, términos de referencia y los documentos que soportan la ejecución del contrato), conforme a la ley de contratación.
10. Presentar los informes solicitados por la Junta Directiva, la dirección del Instituto, las entidades rectoras o por los organismos de control interno o externo con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.
11. Ejercer el autocontrol de las funciones asignadas, de conformidad con el sistema de control interno adoptado por el INCIVA.
12. Responder por la integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad de los archivos físicos y digitales de la dependencia a su cargo.
13. Ejercer las demás funciones que se le asignen, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1. Constitución Política de Colombia.
2. Políticas de gerencia pública territorial.
3. Normas sobre competencias y funciones de las entidades territoriales, con énfasis en la preservación y conservación del patrimonio natural y cultural, ciencia y tecnología y medioambiente.
4. Metodologías y técnicas de investigación científica, y gestión de proyectos.
5. Buenas prácticas sobre técnicas de archivo, sistemas de gestión documental, y contratación pública.
6. *Software* de informática básica, planeamiento y ejecución de proyectos.

VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES	DEL NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Aporte técnico-profesional • Comunicación efectiva • Gestión de procedimientos • Instrumentación de decisiones • Dirección y desarrollo personal • Toma de decisiones
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
<p>Título profesional en el área del conocimiento en ciencias sociales y humanas del núcleo básico del conocimiento en antropología.</p> <p>Título de posgrado en áreas relacionadas con las funciones del empleo</p>	<p>Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada con las funciones del empleo.</p>

5.4 Profesional Especializado

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel	Profesional
Denominación del empleo	Profesional especializado

Código	222
Grado	01
N.º de cargos	Uno (1)
Dependencia	Subdirección de Mercadeo y Divulgación
Cargo del jefe inmediato	Subdirector
Naturaleza del cargo	Carrera administrativa
II. ÁREA FUNCIONAL	
MERCADEO Y DIVULGACIÓN	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Asistir con la aplicación de conocimientos apropiados a su disciplina profesional ante la Subdirección de Mercadeo y Divulgación, hacia el logro de los objetivos y las metas propuestas para el área.	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
1. Proponer y ejecutar las políticas que posicionen al INCIVA en los sectores científico, tecnológico, ambiental y cultural, como entidad conservadora y	

preservadora del patrimonio cultural y natural del Valle del Cauca, conforme a los planes establecidos para esta área.

2. Participar y aportar a la elaboración y ejecución del plan de mercadeo y comunicaciones, para el diseño, desarrollo y venta de productos y servicios, bajo la connotación de facilidad de acceso a todos los públicos y clientes del INCIVA.

3. Aportar en la formulación de los planes y estrategias de racionalización de trámites, rendición de cuentas y participación ciudadana atendiendo las políticas y los programas establecidos por el Gobierno.

4. Participar en el diseño, mercadeo y divulgación del portafolio de la entidad, piezas publicitarias, material educativo, audiovisual y de nuevas estrategias para ofrecer los productos, servicios y logros del INCIVA.

5. Recibir, ejercer control y llevar registro de las peticiones, quejas, denuncias, reclamos y sugerencias que le formulen a la entidad, realizando los requerimientos que sean necesarios para garantizar el cumplimiento que regulan la materia y el respeto de los derechos que sobre el particular les asisten a los ciudadanos.

6. Garantizar el diseño, la acreditación, indexación y publicación de la revista *CESPEDESIA* y hacer de asistente editorial de su publicación, de acuerdo con los planes del área.

7. Apoyar a las dependencias del INCIVA en la toma de decisiones, en los asuntos de mercadeo, comunicación y divulgación institucional a su cargo, cuando estas así lo requieran, de acuerdo con los planes, programas y proyectos institucionales.

8. Garantizar la logística requerida en la realización de los actos y eventos de competencia del INCIVA, conforme a los protocolos y planes institucionales.

9. Liderar la realización de ruedas de prensa, entrevistas y cubrimiento general de los actos y eventos del INCIVA, y hacer el seguimiento de la información emitida por los diferentes medios de comunicación, de acuerdo con los lineamientos del Plan de Mercadeo y Comunicaciones.

10. Supervisar los contratos relacionados con su área de gestión y proporcionar los documentos pertinentes relacionados con la etapa precontractual y contractual (estudios previos, términos de referencia y los documentos que soportan la ejecución del contrato), conforme a la ley de contratación.

<p>11. Presentar los informes solicitados por la Junta Directiva, la dirección del Instituto, las entidades rectoras o por los organismos de control interno o externo, con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.</p> <p>12. Ejercer el autocontrol de las funciones asignadas, de conformidad con el sistema de control interno adoptado por el INCIVA.</p> <p>13. Responder por la integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad de los recursos y archivos físicos y digitales de la dependencia a su cargo.</p> <p>14. Ejercer las demás funciones que se le asignen, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.</p>	
<p>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</p>	
<p>1. Constitución Política de Colombia.</p> <p>2. Política Nacional de Servicio al Ciudadano.</p> <p>3. Política de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).</p> <p>4. Gestión y competitividad para museos.</p> <p>5. <i>Marketing</i> cultural en los museos.</p> <p>6. Política para la Protección del Patrimonio Cultural.</p> <p>7. Metodologías y técnicas de análisis de mercado.</p> <p>8. Divulgación y comunicación institucional.</p>	
<p>VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES</p>	
<p>COMUNES</p>	<p>DEL NIVEL JERÁRQUICO</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Aporte técnico-profesional • Comunicación efectiva • Gestión de procedimientos • Instrumentación de decisiones • Dirección y desarrollo personal • Toma de decisiones

VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA*	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
<p>Título profesional en el área del conocimiento en bellas artes del núcleo básico del conocimiento en publicidad y afines o del área del conocimiento en ciencias sociales y humanas del núcleo básico del conocimiento en comunicación social, periodismo y afines.</p> <p>Título de posgrado en áreas relacionadas con las funciones del empleo.</p>	<p>Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada con las funciones del empleo.</p>

5.5 Profesional Universitario

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel	Profesional
Denominación del empleo	Profesional universitario
Código	219

Grado	02
N.º de cargos	Uno (1)
Dependencia	Subdirección Administrativa y Financiera
Cargo del jefe inmediato	Subdirector
Naturaleza del cargo	Carrera administrativa
II. ÁREA FUNCIONAL – CONTABILIDAD	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Asistir con la aplicación de conocimientos apropiados a su disciplina profesional ante la Subdirección Administrativa y Financiera, en lo relativo a servir de soporte a través del correcto y oportuno registro de las actividades contables, mostrando la realidad financiera de la entidad.	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	

1. Mantener actualizados los registros contables, que permitan brindar información financiera oportuna y confiable para la toma de decisiones, conforme lo estipula el Plan General de Contabilidad Pública.
2. Elaborar los estados financieros en forma mensual, trimestral, semestral y anual, de acuerdo con lo establecido por la Institución en el PUC.
3. Elaborar las declaraciones tributarias en medios magnéticos y conservarlos, de acuerdo con las políticas del INCIVA.
4. Revisar que las conciliaciones bancarias se ajusten a los procedimientos establecidos interna y externamente, conforme a la estructura.
5. Coadyuvar a responder los derechos de petición interpuestos, referente a su cargo, de acuerdo con la normatividad vigente.
6. Revisar y expedir los certificados de ingresos y retenciones de los funcionarios, según los procedimientos establecidos en la entidad.
7. Expedir los certificados de retención en la fuente que le sean solicitados por terceros, con vínculos contractuales con el INCIVA.
8. Presentar los informes solicitados por la Junta Directiva, la dirección del Instituto, las entidades rectoras o por los organismos de control interno o externo, con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.
9. Ejercer el autocontrol de las funciones asignadas, de conformidad con el sistema de control interno adoptado por el INCIVA.
10. Responder por la integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad de los recursos, archivos físicos y digitales de la dependencia a su cargo.
11. Ejercer las demás funciones que se le asignen, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1. Constitución Política de Colombia.
2. Conocimiento de la naturaleza jurídica del patrimonio y rentas de las entidades descentralizadas de orden territorial.
3. Conocimiento y manejo de la normatividad en materia contable.
4. Conocimiento y manejo del *software* contable, hoja electrónica de cálculo,

procesador de texto y <i>software</i> básico de oficina.	
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES	DEL NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Aporte técnico-profesional • Comunicación efectiva • Gestión de procedimientos • Instrumentación de decisiones • Dirección y desarrollo personal • Toma de decisiones
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA*	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Título profesional en el área del conocimiento en economía, administración, contaduría y afines del núcleo básico del conocimiento en contaduría pública.	Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada con las funciones del empleo.

5.6 Profesional Universitario

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel	Profesional
Denominación del empleo	Profesional universitario
Código	219
Grado	02
N.º de cargos	Uno (1)
Dependencia	Subdirección de Investigaciones
Cargo del jefe inmediato	Subdirector
Naturaleza del cargo	Carrera administrativa
II. ÁREA FUNCIONAL – INVESTIGACIÓN	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Asistir con la aplicación de conocimientos apropiados a su disciplina profesional ante la Subdirección de Investigaciones, a través de investigaciones y estudios que apliquen a las diferentes áreas de acción determinadas por el INCIVA.	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	

1. Asesorar y apoyar a entidades públicas o privadas en actividades que involucren la preservación y conservación del patrimonio cultural y natural del Valle del Cauca, especialmente en el uso y aprovechamiento de la biodiversidad, de acuerdo con los planes, programas y políticas del INCIVA y la normatividad vigente.
2. Elaborar metodologías de cuantificación e investigación de recursos naturales, estudios de impacto y manejo ambiental, arqueológicos y proyectos, enmarcados en los objetivos institucionales del INCIVA.
3. Identificar las condiciones y características en los procesos de zonificación y ordenamiento ambiental del Valle del Cauca, integrando los criterios de conservación, preservación y recuperación de la biodiversidad, de acuerdo con las normas vigentes.
4. Formular y ejecutar proyectos o acciones de restauración, recuperación, conservación de áreas degradadas e impactadas, que involucren especies naturales o expresiones culturales amenazadas, según los parámetros legales.
5. Ejecutar procesos que conduzcan a la recuperación, reproducción y preservación de especies de flora y fauna silvestre, según los planes y programas de la entidad.
6. Diseñar y producir los marcos conceptuales para material divulgativo o temática relacionada, que coadyuve a la comprensión de la misión y los objetivos estratégicos del INCIVA, en coordinación con el Subdirección de Mercadeo y Divulgación.
7. Conocer e interactuar con los resultados de estudios e investigaciones que ejecute la Subdirección de Investigaciones o las entidades externas afines al propósito del INCIVA, a fin de retroalimentar el conocimiento y la experiencia aportada.
8. Ejecutar proyectos en áreas de acción del INCIVA y registrarlos en memorias institucionales, para contribuir con la incorporación de conocimiento en el sistema de ciencia y tecnología del cual hace parte el Instituto.
9. Mantener y conservar los medios documentales que registren hechos o acontecimientos del quehacer del cargo y su gestión, de acuerdo con las políticas

institucionales.

10. Formular, ejecutar y hacer seguimiento y evaluación a los proyectos, de acuerdo con el plan de acción del área.

11. Supervisar los contratos relacionados con su área de gestión y proporcionar los documentos pertinentes relacionados con la etapa precontractual y contractual (estudios previos, términos de referencia y los documentos que soportan la ejecución del contrato), conforme a la ley de contratación.

12. Presentar los informes solicitados por la Junta Directiva, la dirección del Instituto, las entidades rectoras o por los organismos de control interno o externo, con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.

13. Ejercer el autocontrol de las funciones asignadas, de conformidad con el sistema de control interno adoptado por el INCIVA.

14. Responder por la integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad de los recursos, archivos físicos y digitales de la dependencia a su cargo.

15. Realizar la evaluación del desempeño de su cargo, de conformidad con las normas vigentes y los procedimientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

16. Ejercer las demás funciones que se le asignen, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento en metodologías de la investigación. 2. Conocimiento en formulación de proyectos. 3. Conocimiento de sistemas de evaluación. 4. Estrategias de conservación y preservación de ecosistemas y patrimonios culturales. 5. Conocimiento de legislación en materia forestal y de biodiversidad. 6. Gestión ambiental y gestión cultural. 	
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES	DEL NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Aporte técnico-profesional • Comunicación efectiva • Gestión de procedimientos • Instrumentación de decisiones • Dirección y desarrollo personal • Toma de decisiones
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA*	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
<p>Título profesional en el área del conocimiento en ciencias sociales y humanas del núcleo básico del conocimiento en antropología o del área del conocimiento en ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines del núcleo básico del conocimiento en ingeniería forestal e ingeniería ambiental. Y del área del conocimiento en</p>	<p>Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada.</p>

matemáticas y ciencias naturales del núcleo básico del conocimiento en zoología.	
--	--

5.7 Profesional Universitario

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel	Profesional
Denominación del empleo	Profesional universitario
Código	219
Grado	02
N.º de cargos	Tres (3)
Dependencia	Subdirección de Investigaciones
Cargo del jefe inmediato	Subdirector
Naturaleza del cargo	Carrera administrativa
II. ÁREA FUNCIONAL	
PROYECTOS E INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS	

III. PROPÓSITO PRINCIPAL

Asistir con la aplicación de conocimientos apropiados a su disciplina profesional ante la Subdirección de Investigaciones, a través de investigaciones y estudios que apliquen a las diferentes áreas de acción determinadas por el INCIVA.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Asesorar y apoyar a entidades públicas o privadas en actividades que involucren la preservación y conservación del patrimonio cultural y natural del Valle del Cauca, especialmente en el uso y aprovechamiento de la biodiversidad, de acuerdo con los planes, programas y políticas del INCIVA y a la normatividad vigente.
2. Elaborar metodologías de cuantificación e investigación de recursos naturales, estudios de impacto y manejo ambiental, arqueológicos y proyectos, enmarcados en los objetivos institucionales del INCIVA.
3. Identificar las condiciones y características en los procesos de zonificación y ordenamiento ambiental del departamento del Valle del Cauca, integrando los criterios de conservación, preservación y recuperación de la biodiversidad, de acuerdo con las normas vigentes.
4. Formular y ejecutar proyectos o acciones de restauración, recuperación, conservación de áreas degradadas e impactadas, que involucren especies naturales o expresiones culturales amenazadas, según los parámetros legales.
5. Ejecutar procesos que conduzcan a la recuperación, reproducción y preservación de especies de flora y fauna silvestre, de acuerdo con los planes y programas de la entidad.
6. Diseñar y producir los marcos conceptuales para material divulgativo o temática relacionada, que coadyuven a la comprensión de la misión y los objetivos estratégicos del INCIVA, en coordinación con el Subdirección de Mercadeo y Divulgación.
7. Conocer e interactuar con los resultados de estudios e investigaciones que ejecute la Subdirección de Investigaciones o de entidades externas afines al propósito del

INCIVA, a fin de retroalimentar el conocimiento y la experiencia aportada.

8. Ejecutar proyectos en áreas de acción del INCIVA y registrarlos en memorias institucionales, para contribuir con la incorporación de conocimiento en el sistema de ciencia y tecnología, del cual hace parte el Instituto.

9. Mantener y conservar los medios documentales que registren hechos o acontecimientos del quehacer del cargo y su gestión, de acuerdo con las políticas institucionales.

10. Formular, ejecutar y hacer seguimiento y evaluación a los proyectos, según el plan de acción del área.

11. Supervisar los contratos relacionados con su área de gestión y proporcionar los documentos pertinentes relacionados con la etapa precontractual y contractual (estudios previos, términos de referencia y los documentos que soportan la ejecución del contrato), conforme a la ley de contratación.

12. Presentar los informes solicitados por la Junta Directiva, la dirección del Instituto, las entidades rectoras o por los organismos de control interno o externo, con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.

13. Ejercer el autocontrol de las funciones asignadas, de conformidad con el sistema de control interno adoptado por el INCIVA.

14. Responder por la integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad de los recursos, archivos físicos y digitales de la dependencia a su cargo.

15. Realizar la evaluación del desempeño de su cargo de conformidad con las normas vigentes y los procedimientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

16. Ejercer las demás funciones que se le asignen, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1. Conocimiento en metodologías de la investigación.

2. Conocimiento en formulación de proyectos.

3. Conocimiento de sistemas de evaluación.

4. Estrategias de conservación y preservación de ecosistemas y patrimonios culturales.

5. Conocimiento de legislación en materia forestal y de biodiversidad.

6. Gestión ambiental y gestión cultural.	
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES	DEL NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Aporte técnico-profesional • Comunicación efectiva • Gestión de procedimientos • Instrumentación de decisiones • Dirección y desarrollo personal • Toma de decisiones
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA*	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
<p>Título profesional en el área del conocimiento en ciencias sociales y humanas del núcleo básico del conocimiento en antropología, o del área del conocimiento en economía, administración, contaduría y afines del núcleo básico del conocimiento en administración; o del área del conocimiento en matemáticas y ciencias naturales del núcleo básico del conocimiento en biología y antropología. Del área del conocimiento en ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines del núcleo básico del conocimiento en</p>	<p>Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada con las funciones del empleo.</p>

ingeniería agrícola, forestal y afines.	
---	--

ARTÍCULO 6. Manual de Funciones y Competencias Laborales correspondientes a los empleos del NIVEL DIRECTIVO, del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle Del Cauca - INCIVA.

6.1 Técnico Administrativo

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel	Técnico
Denominación del empleo	Técnico administrativo
Código	367
Grado	03
N.º de cargos	Seis (6)
Dependencia	Centro Operativos
Cargo del jefe inmediato	Director
Naturaleza del cargo	Libre nombramiento y remoción
II. ÁREA FUNCIONAL - CENTROS OPERATIVOS	

III. PROPÓSITO PRINCIPAL

Apoyar la coordinación y ejecución de los planes en los Centros Operativos adscritos al INCIVA, dirigidos al fortalecimiento de su imagen institucional y la promoción de sus actividades, para el alcance de los objetivos misionales.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Apoyar en los procesos, productos o servicios a cargo del respectivo Centro Operativo adscrito, para el cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales.
2. Formular y ejecutar el Plan de Acción del Centro Operativo en coordinación con la Dirección, de conformidad con los planes, programas y proyectos para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
3. Brindar apoyo logístico en la ejecución de planes, programas y proyectos propuestos por la Subdirección de Investigaciones, en aras de realizar estudios e investigaciones, aprovechando las potencialidades de recursos tanto culturales, como naturales, que poseen los Centros Operativos, de acuerdo con la misión, visión y objetivos de la entidad.
4. Presentar la información sobre los logros y resultados obtenidos en el Centro Operativo, para la actualización de la página web y demás publicaciones del INCIVA, según los planes, programas y proyectos.
5. Participar en los eventos organizados por el INCIVA, para posicionar sus productos o servicios, de conformidad con el Plan de Mercadeo y el Plan de Medios Institucional.
6. Apoyar a la Subdirección de Mercadeo y Divulgación en el diseño y desarrollo de nuevos productos o servicios del Centro Operativo, de conformidad con el Plan de Mercadeo y el Plan de Medios Institucional.
7. Atender el público que requiera de consultas y servicios del Centro Operativo, y hacerle seguimiento a las PQRSD que se originen en él.
8. Ejecutar los planes y las estrategias de racionalización de trámites, rendición de cuentas y participación ciudadana, atendiendo las políticas y los programas

establecidos por el Gobierno.

9. Responder por el recaudo, por concepto de ventas del servicio que oferta el Centro Operativo, de conformidad con los procedimientos establecidos por la tesorería del INCIVA.

10. Programar capacitaciones y charlas de actualización técnica y tecnológica para los funcionarios del Centro Operativo, en pro de adecuar e incorporar conocimiento, producto de las investigaciones y los estudios por parte de la Subdirección de Investigaciones.

11. Gestionar convenios ante los establecimientos educativos, ubicados en el área geográfica de influencia a los Centros Operativos, para incorporar estudiantes de mercadeo, turismo y afines, para que desarrollen trabajos de grado y pasantías en las instalaciones de los Centros Operativos.

12. Aplicar el sistema de gestión documental a los documentos y registros allegados y tramitados por el Centro Operativo, de acuerdo con la normatividad vigente.

13. Presentar los informes solicitados por la Junta Directiva, la dirección del Instituto, las entidades rectoras o por los organismos de control interno o externo, con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.

14. Ejercer el autocontrol de las funciones asignadas, de conformidad con el sistema de control interno adoptado por el INCIVA.

15. Responder por la integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad de los recursos, archivos físicos y digitales de la dependencia a su cargo.

16. Ejercer las demás funciones que se le asignen, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1. Manejo de técnicas de administración de recursos.

2. Manejo de técnicas de archivo documental.

3. Manejo de informática básica.

4. Conocimiento de mercadeo y atención al cliente.

VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

COMUNES	DEL NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad técnica • Disciplina • Responsabilidad
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA*	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
<p>Título de tecnólogo en las áreas del conocimiento en economía, administración, contaduría y afines en el núcleo básico del conocimiento en administración, contaduría pública y economía.</p>	<p>Doce (12) meses de experiencia relacionada con las funciones del empleo.</p>
VIII. ALTERNATIVA	
<p>Título técnico en las áreas del conocimiento en economía, administración, contaduría y afines en el núcleo básico del conocimiento en administración, contaduría pública y economía.</p>	<p>Veinticuatro (24) meses de experiencia relacionada con las funciones del empleo.</p>

6.2 Técnico Administrativo

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel	Técnico
Denominación del empleo	Técnico administrativo
Código	367
Grado	03
N.º de cargos	Uno (1)
Dependencia	Subdirección Administrativa y Financiera
Cargo del jefe inmediato	Subdirector
Naturaleza del cargo	Carrera administrativa
II. ÁREA FUNCIONAL	
PRESUPUESTO	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	

Dar apoyo técnico a la Subdirección Financiera y Administrativa en procesos de administración del talento humano, y en el manejo de los recursos financieros que permita garantizar la sostenibilidad económica del INCIVA.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Elaborar los certificados de disponibilidad presupuestal y las autorizaciones del gasto, con las instrucciones del subdirector administrativo.
2. Hacer el registro de los egresos presupuestales, de conformidad con las autorizaciones del gasto aprobadas por el director y el Programa Anual Mensualizado de Caja PAC.
3. Asentar los acuerdos de Junta Directiva que modifiquen el presupuesto general de ingresos y gastos de la vigencia, de acuerdo con los lineamientos normativos.
4. Elaborar y actualizar el registro y cierre del libro de ejecución presupuestal y de los libros auxiliares de contabilidad, de conformidad con el periodo presupuestal y contable.
5. Elaborar los cuadros y resúmenes periódicos solicitados por el superior jerárquico, a fin de conocer el estado de la ejecución presupuestal.
6. Efectuar la liquidación de la nómina del INCIVA, teniendo en cuenta las novedades que registre el personal, de acuerdo con la normatividad.
7. Tramitar las solicitudes de permiso del personal del INCIVA, previa autorización del director o por quien él delegue, conforme con las normas de personal vigentes.
8. Tramitar antes las EPS, ARP y AFP las novedades y los registros que por concepto de las afiliaciones demanden los servidores públicos del INCIVA, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.
9. Tramitar ante las instancias pertinentes el pago de los conceptos que se atribuyen a los parafiscales por concepto de la liquidación periódica de la nómina del INCIVA y llevar un registro histórico de su liquidación y pagos efectuados por la tesorería de la entidad.
10. Atender y preparar los actos administrativos y las certificaciones de personal para la firma del subdirector, que por cualquier concepto requieran servidores públicos y públicos externos al INCIVA, en las funciones que le competen.

11. Atender la actualización de las hojas de vida del personal del INCIVA, tanto activos como retirados y pensionados, conforme a los procedimientos trazados por el Sistema de Gestión Documental y Función Archivística implementado por el INCIVA.
12. Presentar los informes solicitados por la Junta Directiva, la dirección del Instituto, las entidades rectoras o por los organismos de control interno o externo, con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.
13. Ejercer el autocontrol de las funciones asignadas, de conformidad con el sistema de control interno adoptado por el INCIVA.
14. Responder por la integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad de los recursos, archivos físicos y digitales de la dependencia a su cargo.
15. Ejercer las demás funciones que se le asignen, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1. Normas sobre presupuesto, contabilidad pública, administración de personal y régimen del empleado público.
2. Manejo de informática básica.
3. Operación de *software* de bases de datos de administración de personal de nómina y prestaciones sociales, presupuesto y contabilidad pública.

VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

COMUNES	DEL NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad técnica • Disciplina • Responsabilidad

VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA*	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Título de tecnólogo en las áreas del conocimiento en economía, administración, contaduría y afines en el núcleo básico del conocimiento en administración, contaduría pública y economía.	Doce (12) meses de experiencia relacionada con las funciones del empleo.
VIII. ALTERNATIVA	
Título técnico en las áreas del conocimiento en economía, administración, contaduría y afines en el núcleo básico del conocimiento en administración, contaduría pública y economía.	Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada.

6.3 Técnico Administrativo

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel	Técnico
Denominación del empleo	Técnico administrativo

Código	367
Grado	03
N.º de cargos	Uno (1)
Dependencia	Subdirección Administrativa y Financiera
Cargo del jefe inmediato	Subdirector
Naturaleza del cargo	Carrera administrativa
II. ÁREA FUNCIONAL	
ARCHIVO Y GESTIÓN DOCUMENTAL	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Dar apoyo técnico a la Subdirección Financiera y Administrativa en el proceso de gestión documental, conforme a la normatividad vigente.	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyectar el diseño de métodos y procedimientos para la implementación de la gestión archivística y la gestión documental del INCIVA, dando cumplimiento a las normas. 2. Proponer ante la Subdirección Administrativa y Financiera, los procedimientos y estándares para la gestión documental, de acuerdo con los lineamientos legales. 3. Formular y ejecutar programas que verifiquen y diagnostiquen el estado, nivel de eficiencia y la calidad de la función archivística y gestión documental del INCIVA, de 	

acuerdo con los procedimientos institucionales.

4. Asegurar y corresponder a los funcionarios que tenga bajo su responsabilidad la ejecución de programas y proyectos que se enmarquen en la especialidad funcional adscripta a este proceso.

5. Responder por el material bibliográfico, catalogándolo e indexándolo a través del análisis y la organización temática o por área de conocimiento, de conformidad con los textos especializados, determinados por el Centro de Análisis de Información Especializada (CAIE).

6. Elaborar material de divulgación en lo atinente a promocionar y dar a conocer las nuevas adquisiciones bibliográficas del CAIE, según los parámetros previstos por la Subdirección de Mercadeo y Divulgación.

7. Implementar y responder por los procedimientos y protocolos de uso, administración, préstamo y seguridad de los bienes a cargo del CAIE, informando oportunamente a la Subdirección Administrativa y Financiera sobre su estado y operación.

8. Responder por la distribución oportuna de la revista *CESPEDESIA*, para garantizar su publicación y tipo de suscripción o canje interinstitucional, de conformidad con los planes institucionales.

9. Mantener y conservar los medios documentales de todo orden, que registren hechos o acontecimientos del quehacer del INCIVA y que constituyan la memoria institucional de la entidad, conforme a los lineamientos normativos.

10. Presentar los informes solicitados por la Junta Directiva, la dirección del Instituto, las entidades rectoras o por los organismos de control interno o externo, con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.

11. Ejercer el autocontrol de las funciones asignadas, de conformidad con el sistema de control interno adoptado por el INCIVA.

12. Responder por la integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad de los recursos, archivos físicos y digitales de la dependencia a su cargo.

13. Ejercer las demás funciones que se le asignen, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES		
1. Manejo de técnicas de archivo documental y tesauros especializados. 2. Manejo de informática básica y bases de datos documentales. 3. Conocimiento de mercadeo y atención al cliente.		
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES		
COMUNES	DEL NIVEL JERÁRQUICO	ESPECÍFICAS DEL EMPLEO
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad técnica • Disciplina • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la información y de los recursos. • Uso de tecnologías de la información y la comunicación • Confiabilidad técnica • Capacidad de análisis
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA		
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA	
Título de tecnólogo en las áreas del conocimiento en ciencias sociales y humanas en el núcleo básico del conocimiento, en bibliotecología. Título de tecnólogo en	Doce (12) meses de experiencia relacionada con las funciones del empleo.	

archivística.	
VIII. ALTERNATIVA	
Título técnico en archivística, o en áreas del conocimiento del núcleo básico del conocimiento en bibliotecología.	Veinticuatro (24) meses de experiencia relacionada con las funciones del empleo.

6.4 Técnico Administrativo

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel	Técnico
Denominación del empleo	Técnico administrativo
Código	367
Grado	02
N.º de cargos	Uno (01)
Dependencia	Subdirección Administrativa y Financiera
Cargo del jefe inmediato	Subdirector

Naturaleza del cargo	Libre nombramiento y Remoción
II. ÁREA FUNCIONAL ALMACÉN	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Brindar la asistencia técnica en la ejecución de los planes y programas relacionados con los procesos de adquisición compra, almacenamiento, distribución y reintegro de bienes devolutivos y de consumo, de acuerdo con los requerimientos de las dependencias del INCIVA, de conformidad con los procedimientos internos y la normatividad vigente.</p>	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar, en coordinación con el subdirector, en la formulación del Plan Anual de Compras de la entidad, para lo cual aportará las estadísticas generales y específicas del uso de bienes de consumo y la distribución de bienes devolutivos y activos por dependencias. 2. Establecer y adoptar, en coordinación con el director administrativo, los procedimientos y las estrategias para el ingreso, recibo, almacenaje, distribución, uso, operación, aseguramiento, calidad, custodia, cargue e inventario de los bienes que adquiere el INCIVA, para el desarrollo de las funciones y competencias asignadas a las dependencias y los cargos que conforman la estructura orgánica de ella. 3. Presentar la programación de compras al director administrativo, de acuerdo con los planes, programas y proyectos institucionales. 4. Mantener actualizado el inventario y los respectivos registros de almacén, de los bienes adquiridos y entregados, e informar al subdirector sobre su comportamiento, conforme a la normatividad, las políticas y los procedimientos institucionales. 	

5. Asegurar que los bienes y elementos adquiridos por el INCIVA correspondan a las especificaciones técnicas, de uso, operación y de calidad solicitados por los responsables, y que las especificaciones estén en los contratos, conforme a las directrices del subdirector administrativo y financiero.
6. Entregar las dotaciones, elementos, suministros y bienes devolutivos que soliciten las dependencias periódicamente, y de acuerdo con la programación anual establecida en la entidad.
7. Responder por la oportuna incorporación y adquisición de los bienes necesarios y esenciales para el funcionamiento de la entidad, para el logro y la consecución de los objetivos y las metas propuestos en el Plan de Compras.
8. Proyectar y elaborar informes, oficios, actas, certificados, constancias y paz y salvos que tengan relación con la administración de los bienes del INCIVA, conforme con procedimientos, políticas y normatividad vigente.
9. Asegurar la constitución de la póliza de manejo a favor del INCIVA, en razón a la naturaleza del cargo, conforme a la normatividad vigente.
10. Archivar los documentos, registros e informes que se deriven de las actividades realizadas en el almacén, aplicando las normas de función archivística y gestión documental.
11. Presentar los informes solicitados por la Junta Directiva, la dirección del Instituto, las entidades rectoras o por los organismos de control interno o externo, con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.
12. Ejercer el autocontrol de las funciones asignadas, de conformidad con el sistema de control interno adoptado por el INCIVA.
13. Responder por la integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad de los recursos, archivos físicos y digitales de la dependencia a su cargo.
14. Ejercer las demás funciones que se le asignen, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1. Normas sobre competencias y funciones de las entidades territoriales.
2. Metodologías y técnicas específicas de almacén e inventarios.

<p>3. Buenas prácticas sobre técnicas de archivo, sistemas de gestión documental e institucional.</p> <p>4. <i>Software</i> específico para ejecución de los procesos a cargo (CISE).</p> <p>5. <i>Software</i> de archivo e informática básica.</p>	
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES	DEL NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad técnica • Disciplina • Responsabilidad
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA*	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Título de tecnólogo en las áreas del conocimiento en economía, administración, contaduría y afines en el núcleo básico del conocimiento en administración, contaduría pública y economía.	Doce (12) meses de experiencia relacionada con las funciones del empleo.
VIII. ALTERNATIVA	
Título técnico en las áreas del conocimiento en economía,	Veinticuatro (24) meses de experiencia relacionada con las funciones del

administración, contaduría y afines, en el núcleo básico del conocimiento en administración, contaduría pública y economía.	empleo.
---	---------

6.5 Técnico Administrativo

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel	Técnico
Denominación del empleo	Técnico administrativo
Código	367
Grado	03
N.º de cargos	Uno (1)
Dependencia	Dirección
Cargo del jefe inmediato	Director
Naturaleza del cargo	Carrera administrativa
II. ÁREA FUNCIONAL	

BANCO DE PROYECTOS

III. PROPÓSITO PRINCIPAL

Brindar la asistencia técnica y operativa al proceso de direccionamiento estratégico en el banco de proyectos de inversiones y la ejecución de los planes, programas y proyectos del INCIVA, de acuerdo con los lineamientos normativos.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Participar en la organización del banco de proyectos de inversión del INCIVA y responder por su actualización y mantenimiento, de acuerdo con los procedimientos establecidos por la institución.
2. Disponer e implementar las metodologías que requiera la entidad, para cumplir el propósito de registrar y participar en otros bancos de proyectos públicos y privados, de acuerdo con la normatividad vigente.
3. Apoyar con información veraz, la elaboración de planes, programas y proyectos del INCIVA, en función de las necesidades diagnosticadas.
4. Mantener actualizadas las bases de datos de la Subdirección de Planeación, de acuerdo con los parámetros dados por el asesor de planeación.
5. Elaborar el proyecto de planta de personal, y la actualización y modificaciones de los manuales de funciones y competencias laborales, para que se incorporen los cambios en la estructura institucional, de acuerdo con los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública.
6. Proponer y actualizar los manuales de procesos y procedimientos, para garantizar la calidad en los trámites y las competencias de las dependencias, de acuerdo con los desarrollos organizacionales y la normatividad vigente.
7. Apoyar los sistemas de MECI y SGC, conforme a las responsabilidades asumidas por la oficina de Planeación.
8. Operar los bienes que le sean asignados a razón de necesidad del servicio o por delegación expresa que de ellos haga el director, para la cual asegurará el correcto

funcionamiento y el mantenimiento correspondiente.

9. Asegurar la actualización y correcta operación de los sistemas de información computarizados a su cargo.

10. Guardar absoluta reserva en relación con los asuntos de competencia institucional a los que tenga acceso o se le encomiende.

11. Presentar los informes solicitados por la Junta Directiva, la dirección del Instituto, las entidades rectoras o por los organismos de control interno o externo, con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.

12. Ejercer el autocontrol de las funciones asignadas, de conformidad con el sistema de control interno adoptado por el INCIVA.

13. Ejercer las demás funciones que se le asignen, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1. Normas sobre competencias y funciones de las entidades territoriales.

2. Metodologías y técnicas específicas para la administración de banco de proyectos de inversión y Metodología General Aplicada (MGA).

3. Buenas prácticas sobre técnicas de caracterización y diseño de procesos, procedimientos y competencias.

4. *Software* de archivo, informática básica y bases de datos.

VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

COMUNES	DEL NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad técnica • Disciplina • Responsabilidad

VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA*	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Título de tecnólogo en las áreas del conocimiento en economía, administración, contaduría y afines en el núcleo básico del conocimiento en administración. Y áreas del conocimiento en ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines en el núcleo básico del conocimiento en ingeniería industrial.	Doce (12) meses de experiencia relacionada con las funciones del empleo.
VIII. ALTERNATIVA	
Título técnico en las áreas del conocimiento en economía, administración, contaduría y afines en el núcleo básico del conocimiento en administración. Y áreas del conocimiento en ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines en el núcleo básico del conocimiento en ingeniería industrial.	Veinticuatro (24) meses de experiencia relacionada con las funciones del empleo.

6.6 Técnico Operativo

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel	Técnico
Denominación del empleo	Técnico operativo
Código	314
Grado	01
N.º de cargos	Uno (1)
Dependencia	Dirección
Cargo del jefe inmediato	Director
Naturaleza del cargo	Carrera administrativa
II. ÁREA FUNCIONAL - CENTROS OPERATIVOS	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	

Brindar la asistencia técnica y operativa a los Centros Operativos del INCIVA, a efecto de garantizar la conservación y el manejo de las colecciones científicas (zoológica y botánica) adscriptas al centro.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Responder por las colecciones a cargo, en la organización, identificación, etiquetación, catalogación y registro en bases de datos, de acuerdo con los lineamientos y protocolos que disponga el INCIVA.
2. Garantizar las condiciones ideales de ambiente, seguridad y protección de las colecciones, piezas o ejemplares a su cargo, en los procesos de conservación, restauración, manipulación, exhibición, embalaje y transporte, según los protocolos establecidos por la entidad.
3. Participar en la logística de las exhibiciones temporales o itinerantes, programas y demás actividades que implemente la Subdirección de Mercadeo y Divulgación, junto con la administración del Centro Operativo, de acuerdo con condiciones y protocolos establecidos por el INCIVA.
4. Proponer y ejecutar los protocolos, estándares y procedimientos técnicos necesarios para garantizar el buen estado de las colecciones a su cargo, los cuales contendrán como mínimo los siguientes procedimientos: recolección, identificación, catalogación, registro, disposición, organización, preservación, exhibición, transporte y disfrute, de acuerdo con la normatividad vigente.
5. Aplicar los correctivos necesarios para garantizar el tratamiento en caso de deterioro o biodeterioro de las piezas o ejemplares, según los lineamientos institucionales.
6. Manipular, restaurar o reemplazar los ejemplares de colección y piezas que lo requieran por causa del deterioro físico, manipulaciones o exhibiciones inapropiadas o embalajes no adecuados, conforme al protocolo establecido.
7. Conocer e interactuar con los resultados de estudios e investigaciones que ejecute la Subdirección de Investigaciones o de entidades externas afines al propósito del INCIVA, a fin de adicionar piezas o ejemplares a las colecciones científicas a su

cargo.

8. Plasmar en memorias institucionales las buenas prácticas y la experiencia técnica adquirida como curador o conservador de colecciones del INCIVA, de acuerdo con los procedimientos establecidos por la institución.

9. Presentar los informes solicitados por la Junta Directiva, la dirección del Instituto, las entidades rectoras o por los organismos de control interno o externo, con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.

10. Ejercer el autocontrol de las funciones asignadas, de conformidad con el sistema de control interno adoptado por el INCIVA.

11. Responder por la integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad de los recursos, archivos físicos y digitales de la dependencia a su cargo.

12. Ejercer las demás funciones que se le asignen, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1. Metodologías y técnicas para la conservación y preservación de ejemplares o piezas de colecciones científicas (zoológicas y botánicas).

2. Prácticas de restauración de ejemplares o piezas de colecciones científicas (zoológicas y botánicas), y taxidermia.

3. Buenas prácticas sobre técnicas de caracterización de procedimientos y competencias.

4. *Software* de archivo, informática básica y bases de datos.

VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

COMUNES

- Aprendizaje continuo
- Orientación a resultados
- Orientación al usuario y al ciudadano
- Compromiso con la organización

DEL NIVEL JERÁRQUICO

- Confiabilidad técnica
- Disciplina
- Responsabilidad

<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA*	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Título de tecnólogo en las áreas del conocimiento en matemáticas y ciencias naturales en el núcleo básico del conocimiento en zoología y botánica.	Doce (12) meses de experiencia relacionada con las funciones del empleo.
VIII. ALTERNATIVA	
Título técnico en las áreas del conocimiento en matemáticas y ciencias naturales en el núcleo básico del conocimiento en zoología y botánica.	Veinticuatro (24) meses de experiencia relacionada con las funciones del empleo.

6.7 Técnico Operativo

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel	Técnico
Denominación del empleo	Técnico operativo
Código	314

Grado	04
N.º de cargos	Dos (2)
Dependencia	Dirección
Cargo del jefe inmediato	Director
Naturaleza del cargo	Carrera administrativa
II. ÁREA FUNCIONAL	
CENTROS OPERATIVOS	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Brindar la asistencia técnica y operativa en los Centros Operativos del INCIVA, a efecto de aportar sus competencias en los proyectos de agricultura orgánica, agrobiológica, ecoturísticos, de medioambiente y de producción de material vegetal, y otros que defina el Instituto, a fin garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.</p>	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar sus competencias en los proyectos de agricultura orgánica, agrobiológica, ecoturísticos, de medioambiente y de producción de material vegetal, en el respectivo Centro Operativo adscrito, para el cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales. 2. Coordinar y evaluar las labores de los trabajadores adscritos a los proyectos productivos y responder por los recursos asignados, de acuerdo con los lineamientos 	

de la entidad.

3. Responder por la programación de los proyectos y las actividades a cargo, y proponer los planes de mejoramiento y correctivos pertinentes, de conformidad con técnicas y buenas prácticas establecidas por el INCIVA.
4. Apoyar y contribuir a la conservación, preservación y el uso racional y eficiente de los recursos naturales, culturales y de biodiversidad contenidos en los Centro Operativos, de acuerdo con los planes, programas y objetivos institucionales.
5. Coadyuvar con la formulación de métodos, técnicas y protocolos para ejecución de proyectos, de conformidad con su área de conocimiento, de acuerdo con las competencias del INCIVA.
6. Conocer e interactuar con los resultados de estudios e investigaciones que ejecute la Subdirección de Investigaciones o de entidades externas afines al propósito del INCIVA, a fin de retroalimentar el conocimiento y la experiencia aportada.
7. Plasmar en memorias institucionales las buenas prácticas de la experiencia técnica adquirida, en la ejecución de proyectos del INCIVA, para contribuir con la incorporación de conocimiento en el sistema de ciencia y tecnología, del cual hace parte el Instituto, de acuerdo con los procedimientos establecidos por la institución.
8. Levantar la información requerida para la actualización de la página web del INCIVA incluyendo las publicaciones de carácter periódico sobre los logros y resultados obtenidos en la operación del Centro Operativo.
9. Brindar el apoyo logístico a la ejecución de planes, programas y proyectos propuestos por la Subdirección de Investigaciones, en aras de realizar estudios e investigaciones aprovechando las potencialidades de recursos tanto culturales como naturales que posee los Centros Operativos.
10. Apoyar la realización de eventos organizados por el INCIVA para posicionar sus productos o servicios, de conformidad con el Plan de Mercadeo y el Plan de Medios Institucional.
11. Ejecutar capacitaciones y charlas de actualización técnica y tecnológica para los funcionarios del Centro Operativo, en pro de adecuar e incorporar conocimiento establecido, producto de la ejecución de investigaciones y estudios por parte de la Subdirección de Investigaciones.

<p>12. Presentar los informes solicitados por la Junta Directiva, la dirección del Instituto, las entidades rectoras o por los organismos de control interno o externo, con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.</p> <p>13. Ejercer el autocontrol de las funciones asignadas, de conformidad con el sistema de control interno adoptado por el INCIVA.</p> <p>14. Responder por la integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad de los recursos, archivos físicos y digitales de la dependencia a su cargo.</p> <p>15. Ejercer las demás funciones que se le asignen, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.</p>	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<p>1. Metodologías, técnicas y buenas prácticas para manejo de cultivos, tierras, aguas, agricultura orgánica, agrobiológica, manejo y conservación de fauna y flora silvestre.</p> <p>2. Manejo en administración de proyectos productivos.</p> <p>3. Manejo sobre técnicas de caracterización de procedimientos.</p> <p>4. Informática básica.</p>	
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES	DEL NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad técnica • Disciplina • Responsabilidad
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA*	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA

<p>Título de tecnólogo en las áreas del conocimiento en ingeniería, arquitectura y afines en el núcleo básico del conocimiento en ingeniería agroindustrial, ingeniería agronómica, ingeniería ambiental y áreas del conocimiento en matemáticas y ciencias naturales, en el núcleo básico del conocimiento en química, bioquímica y ecología.</p>	<p>Doce (12) meses de experiencia relacionada con las funciones del empleo.</p>
<p>VIII. ALTERNATIVA</p>	
<p>Título técnico en las áreas del conocimiento en ingeniería, arquitectura y afines en el núcleo básico del conocimiento en ingeniería agroindustrial, ingeniería agronómica e ingeniería ambiental, y áreas del conocimiento en matemáticas y ciencias naturales en el núcleo básico del conocimiento en química, bioquímica y ecología.</p>	<p>Veinticuatro (24) meses de experiencia relacionada con las funciones del empleo.</p>

ARTÍCULO 7. Manual de Funciones y Competencias Laborales correspondientes a los empleos del NIVEL ASISTENCIAL, del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle Del Cauca - INCIVA.

7.1 Auxiliar Administrativo

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO

Nivel	Asistencial
Denominación del empleo	Auxiliar administrativo
Código	407
Grado	01
N.º de cargos	Cinco (5)
Dependencia	Dirección
Cargo del jefe inmediato	Director
Naturaleza del cargo	Carrera administrativa
II. ÁREA FUNCIONAL	
CENTROS OPERATIVOS - GUÍA C. O.	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Apoyar a los museos adscritos a los Centros Operativos del INCIVA en la ejecución de labores de atención a visitantes, para lograr los propósitos de comunicar y divulgar, a manera de estudio, educación o deleite, el patrimonio cultural y natural de nuestra región.</p>	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	

1. Responder por la programación de atención a los visitantes y públicos de los museos y Centros Operativos, de conformidad con las políticas y los planes institucionales.
2. Atender al público y a los visitantes de los museos y Centros Operativos, de conformidad con los protocolos determinados previamente por el INCIVA, para cada uno de los productos o servicios ofertados.
3. Coordinar y evaluar las funciones y competencias de los estudiantes que, con la modalidad de trabajo social o pasantías, incorpora el INCIVA como guías de visitantes, conforme a las políticas y los planes institucionales.
4. Responder por el uso y la correcta utilización de los recursos asignados, por la custodia de los ejemplares o piezas de colección del INCIVA, que se dispongan durante los recorridos a las exposiciones y exhibiciones.
5. Apoyar las exposiciones itinerantes y muestras de exhibición, que impliquen traslados fuera del área habitual de trabajo, coordinadas por la Subdirección de Mercadeo y Divulgación, junto con la administración del Centro Operativo, de acuerdo con condiciones y protocolos establecidos por el INCIVA.
6. Orientar y atender los requerimientos y las PQRSD de los visitantes, y entregar informes a la Subdirección de Mercadeo y Divulgación, de acuerdo con los lineamientos institucionales.
7. Coadyuvar con la formulación de métodos, técnicas, protocolos y libretos para el diseño de exposiciones, exhibiciones o muestras, y la atención de público y visitantes, de conformidad con el área de conocimiento o especialización funcional del museo o Centro Operativo.
8. Conocer e interactuar con los resultados de estudios e investigaciones que ejecute la Subdirección de Investigaciones o de entidades externas afines al propósito del INCIVA, a fin de retroalimentar el conocimiento y la experiencia aportada.
9. Conservar los medios documentales que registren hechos o acontecimientos del quehacer del cargo y su gestión, de acuerdo con la normatividad vigente.
10. Apoyar la actualización de los manuales de procesos y procedimientos, para garantizar la eficiencia en los trámites y actividades del Centro Operativo, de acuerdo con los planes institucionales.

11. Ejecutar capacitaciones y charlas de actualización para nuevos montajes, recorridos, exposiciones y exhibiciones que involucren el personal del Centro Operativo, en pro de adecuar e incorporar conocimiento y destrezas en el manejo y la atención al público.
12. Presentar los informes solicitados por la Junta Directiva, la dirección del Instituto, las entidades rectoras o por los organismos de control interno o externo, con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.
13. Ejercer el autocontrol de las funciones asignadas, de conformidad con el sistema de control interno adoptado por el INCIVA.
14. Responder por la integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad de los recursos, archivos físicos y digitales de la dependencia a su cargo.
15. Ejercer las demás funciones que se le asignen, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1. Técnicas de atención de cliente
2. Metodologías específicas de dirección de grupos y público.
3. Manejo de apertura al diálogo y contacto.
4. Buenas prácticas sobre técnicas de archivo y gestión documental.
5. Informática básica.

VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

COMUNES	DEL NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la información • Relaciones interpersonales • Colaboración

VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA*	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Título bachiller en cualquier modalidad. Curso específico de educación no formal, con mínimo 40 horas en: recreación, guía turístico, atención al cliente o mercadeo.	Veinticuatro (24) meses de experiencia relacionada con las funciones del empleo.

7.2 Secretario (Auxiliar Administrativo)

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel	Asistencial
Denominación del empleo	Secretario (Auxiliar administrativo)
Código	440
Grado	02
N.º de cargos	1
Dependencia	Dirección
Cargo del jefe inmediato	Director

Naturaleza del cargo	Libre nombramiento y remoción
II. ÁREA FUNCIONAL - SECRETARÍA DESPACHO	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Asistir al director con actividades de apoyo, encaminadas al cumplimiento de los objetivos y las metas trazadas por el INCIVA.	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar el flujo de documentos y correspondencia, y los asuntos a su encargo, relacionados con la competencia adscrita al despacho, de acuerdo con las normas, los procedimientos y trámites que para tal efecto expida el INCIVA. 2. Responder y asegurar que se cumpla la función archivística, la gestión documental y el procesamiento electrónico de información, que establezca el Sistema de Comunicaciones e Información, de acuerdo con la normatividad. 3. Administrar y responder por el fondo de caja menor que se adscriba al despacho del director, para dar cumplimiento a las reglamentaciones que rige la materia. 4. Atender al público, llamadas telefónicas, mensajes y <i>e-mails</i>, de conformidad con las instrucciones impartidas por el director y las normas de protocolo. 5. Realizar la transcripción, digitación, impresión, presentación, corrección, envío y archivo de los documentos que le sean encomendados por el director, aplicando las normas técnicas de presentación y protocolo. 6. Administrar la agenda de actividades a las que se comprometa el director, a fin de lograr su oportuna asistencia y presentación. 7. Responder por la adecuada funcionalidad y presentación del despacho del director, gestionando ante los funcionarios competentes los bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de esta función. 8. Guardar absoluta reserva con los asuntos de competencia institucional a los que 	

tenga acceso o se le encomiende.

9. Reportar y asegurar la actualización del directorio telefónico institucional, para lo cual indicará los registros y datos pertinentes para la inclusión, modificación o supresión del mencionado directorio.

10. Asistir a las reuniones y los actos que determine el director, a fin de tomar las anotaciones correspondientes.

11. Responder por los procedimientos y protocolos de uso, administración, operación y seguridad de los bienes a cargo, informando oportunamente a la Subdirección Administrativa y Financiera sobre su estado y operación.

12. Presentar los informes solicitados por la Junta Directiva, la dirección del Instituto, las entidades rectoras o por los organismos de control interno o externo, con oportunidad, veracidad, claridad y exactitud.

13. Ejercer el autocontrol de las funciones asignadas, de conformidad con el sistema de control interno adoptado por el INCIVA.

14. Responder por la integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad de los recursos, archivos físicos y digitales de la dependencia a su cargo.

15. Ejercer las demás funciones que se le asignen, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1. Política de gestión documental en el Estado colombiano.

2. Sistema nacional de servicio al ciudadano.

3. Guía de lenguaje claro para servidores públicos de Colombia.

4. Herramientas de oficina (*software* de oficina, procesador de textos, hoja electrónica, presentaciones, internet y redes sociales).

5. Uso apropiado del teléfono.

6. Manejo y organización de la agenda.

7. Elaboración de informes y presentaciones.

8. Normas y técnicas secretariales y protocolo institucional.

VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

COMUNES	DEL NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la información • Relaciones interpersonales • Colaboración
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA*	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
<p>Título de bachiller en cualquier modalidad.</p> <p>Certificado de curso en secretariado ejecutivo de mínimo 80 horas.</p>	<p>Doce (12) meses de experiencia relacionada con las funciones del empleo.</p>

7.3 Auxiliar de Servicios Generales

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel	Asistencial
Denominación del empleo	Auxiliar de servicios generales
Código	470

Grado	03
N.º de cargos	Uno (1)
Dependencia	Dirección
Cargo del jefe inmediato	Director
Naturaleza del cargo	Libre nombramiento y remoción
II. ÁREA FUNCIONAL	
CONDUCTOR Y MENSAJERÍA	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Ejecutar las labores asistenciales y operativas de conducción y servicio de mensajería, de acuerdo con las normas, metodologías, técnicas y procedimientos establecidos en la entidad.	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender los requerimientos y las solicitudes de programación, establecida por el director, a fin de garantizar la disponibilidad, utilización, uso y correcto funcionamiento del automotor. 2. Cumplir las normas del Código de Tránsito, las de operación, mantenimiento y uso establecidas, indicando e informando a sus superiores sobre las anomalías. 3. Ejecutar el servicio de mensajería interna y la externa en asuntos estrictamente institucionales, cuando el director lo determine. 4. Guardar absoluta reserva en relación con los asuntos de competencia institucional 	

<p>a los que tenga acceso o se le encomiende.</p> <p>5. Responder por los procedimientos y protocolos de uso, administración, operación y seguridad de los bienes a cargo informando oportunamente a la Subdirección Administrativa y Financiera sobre su estado y operación.</p> <p>6. Ejercer el autocontrol de las funciones asignadas, de conformidad con el sistema de control interno adoptado por el INCIVA.</p> <p>7. Responder por la integridad, veracidad, confiabilidad y seguridad de los archivos físicos puestos a su disposición.</p> <p>8. Ejercer las demás funciones que se le asignen, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.</p>	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<p>1. Normas de tránsito y transporte.</p> <p>2. Conocimiento básico en mecánica automotriz.</p> <p>3. Buenas prácticas y destreza en la conducción de automotores.</p> <p>4. Manejo de correspondencia.</p>	
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES	DEL NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la información • Relaciones interpersonales • Colaboración
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA

Terminación y aprobación de cuatro años de media secundaria. Licencia de conducción categoría B1. Curso de primeros auxilios.	Doce (12) meses de experiencia relacionada con las funciones del empleo.
---	--

ARTÍCULO 8. Competencias comunes a los servidores públicos. Las competencias comunes para los diferentes empleos del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca (INCIVA) son:

COMPETENCIA COMPORTAMENTAL COMÚN	DEFINICIÓN	CONDUCTAS ASOCIADAS
Aprendizaje continuo	Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, para mantener actualizada la efectividad de sus prácticas laborales y su visión del contexto.	Mantiene sus competencias actualizadas en función de los cambios que exige la administración pública en la prestación de un óptimo servicio. Gestiona sus propias fuentes de información confiable o participa de espacios informativos y de capacitación. Comparte sus saberes y habilidades con sus compañeros de trabajo, y aprende de sus colegas habilidades diferenciales, que le permiten nivelar sus conocimientos en flujos informales de interaprendizaje.
Orientación a	Realizar las funciones	Asume la responsabilidad por sus

resultados	y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia, calidad y oportunidad.	<p>resultados.</p> <p>Trabaja con base en objetivos claramente establecidos y realistas.</p> <p>Diseña y utiliza indicadores para medir y comprobar los resultados obtenidos.</p> <p>Adopta medidas para minimizar riesgos.</p> <p>Plantea estrategias para alcanzar o superar los resultados esperados.</p> <p>Se fija metas y obtiene los resultados institucionales esperados.</p> <p>Cumple con oportunidad las funciones de acuerdo con los estándares, objetivos y tiempos establecidos por la entidad.</p> <p>Gestiona recursos para mejorar la productividad y toma medidas necesarias para minimizar los riesgos.</p> <p>Aporta elementos para la consecución de resultados enmarcando sus productos o servicios en las normas que rigen a la entidad.</p> <p>Evalúa de forma regular el grado de consecución de los objetivos.</p>
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e	<p>Valora y atiende las necesidades y peticiones de los usuarios y de los ciudadanos de forma oportuna.</p> <p>Reconoce la interdependencia entre</p>

	<p>intereses de los usuarios (internos y externos) y de los ciudadanos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.</p>	<p>su trabajo y el de otros.</p> <p>Establece mecanismos para conocer las necesidades e inquietudes de los usuarios y ciudadanos.</p> <p>Incorpora las necesidades de usuarios y ciudadanos en los proyectos institucionales, teniendo en cuenta la visión de servicio a corto, mediano y largo plazos.</p> <p>Aplica los conceptos de no estigmatización y no discriminación y genera espacios y lenguaje incluyente.</p> <p>Escucha activamente e informa con veracidad al usuario o ciudadano.</p>
Compromiso con la organización	<p>Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.</p>	<p>Promueve el cumplimiento de las metas de la organización y respeta sus normas.</p> <p>Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.</p> <p>Apoya a la organización en situaciones difíciles.</p> <p>Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.</p> <p>Toma la iniciativa de colaborar con sus compañeros y con otras áreas cuando se requiere, sin descuidar sus tareas.</p>
Trabajo en equipo	<p>Trabajar con otros de forma integrada y</p>	<p>Cumple los compromisos que adquiere con el equipo.</p>

	<p>armónica para la consecución de metas institucionales comunes.</p>	<p>Respeta la diversidad de criterios y opiniones de los miembros del equipo.</p> <p>Asume su responsabilidad como miembro de un equipo de trabajo y se enfoca en contribuir con el compromiso y la motivación de sus miembros.</p> <p>Planifica las propias acciones teniendo en cuenta su repercusión en la consecución de los objetivos.</p> <p>Establece una comunicación directa con los miembros del equipo que permite compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad.</p> <p>Integra a los nuevos miembros y facilita su proceso de reconocimiento y apropiación de las actividades a cargo del equipo.</p>
<p>Adaptación al cambio</p>	<p>Enfrentar con flexibilidad las situaciones nuevas asumiendo un manejo positivo y constructivo de los cambios positivo y constructivo de los cambios.</p>	<p>Acepta y se adapta fácilmente a las nuevas situaciones.</p> <p>Responde al cambio con flexibilidad.</p> <p>Apoya a la entidad en nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación de nuevos objetivos, formas de trabajo y procedimientos.</p> <p>Promueve al grupo para que se adapten a las nuevas condiciones.</p>

ARTÍCULO 9. Competencias comportamentales del nivel directivo. Las competencias comportamentales que se requieren para desempeñar los empleos del NIVEL DIRECTIVO establecidos en la planta de cargos del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca (INCIVA) son las siguientes:

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
VISIÓN ESTRATÉGICA	Anticipar oportunidades y riesgos en el mediano y largo plazos para el área a cargo, la organización y su entorno, de modo tal que la estrategia directiva identifique la alternativa más adecuada frente a cada situación presente o eventual, comunicando al equipo la lógica de las decisiones directivas que contribuyan al beneficio de la entidad y del país.	<p>Crea compromiso y moviliza a los miembros de su equipo a gestionar, aceptar retos, desafíos y directrices, superando intereses personales para alcanzar las metas.</p> <p>Brinda apoyo y motiva a su equipo en momentos de adversidad, a la vez que comparte las mejores prácticas y desempeños y celebra el éxito con su gente, incidiendo positivamente en la calidad de vida laboral.</p> <p>Propicia, favorece y acompaña las condiciones para generar y mantener un clima laboral positivo en un entorno de inclusión.</p> <p>Fomenta la comunicación clara y concreta en un entorno de respeto.</p> <p>Prevé situaciones y escenarios futuros.</p> <p>Establece los planes de acción necesarios para el desarrollo de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta actividades, responsables, plazos y recursos requeridos, promoviendo altos estándares de desempeño.</p> <p>Hace seguimiento a la planeación institucional, con base en los indicadores y las metas</p>

		<p>planeadas, verificando que se realicen los ajustes y se retroalimente el proceso.</p> <p>Orienta la planeación institucional con una visión estratégica, que tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios y ciudadanos.</p> <p>Optimiza el uso de los recursos.</p> <p>Concretas oportunidades que generan valor a corto, mediano y largo plazos.</p> <p>Elige con oportunidad, entre las alternativas disponibles, los proyectos por realizar, estableciendo responsabilidades precisas con base en las prioridades de la entidad.</p> <p>Toma en cuenta la opinión técnica de los miembros de su equipo al analizar las alternativas existentes para tomar una decisión y desarrollarla.</p> <p>Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre teniendo en consideración la consecución de logros y objetivos de la entidad.</p> <p>Efectúa los cambios que considera necesarios para solucionar los problemas detectados o atender situaciones particulares y se hace responsable de la decisión tomada.</p> <p>Detecta amenazas y oportunidades frente a posibles decisiones y elige de forma pertinente.</p> <p>Asume los riesgos de las decisiones tomadas.</p>
<p>LIDERAZGO EFECTIVO</p>	<p>Gerenciar equipos, optimizando la aplicación del talento disponible y</p>	<p>Identifica las competencias de los miembros del equipo, las evalúa y las impulsa activamente para su desarrollo y aplicación a las tareas asignadas.</p>

	<p>creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados.</p> <p>Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.</p>	<p>Promueve la formación de equipos con interdependencias positivas y genera espacios de aprendizaje colaborativo, poniendo en común experiencias, hallazgos y problemas.</p> <p>Organiza los entornos de trabajo para fomentar la polivalencia profesional de los miembros del equipo, facilitando la rotación de puestos y de tareas.</p> <p>Asume una función orientadora para promover y afianzar las mejores prácticas y desempeños.</p> <p>Empodera a los miembros del equipo dándoles autonomía y poder de decisión, preservando la equidad interna y generando compromiso en su equipo de trabajo.</p> <p>Se capacita permanentemente y actualiza sus competencias y estrategias directivas.</p> <p>Integra varias áreas de conocimiento para interpretar las interacciones del entorno.</p> <p>Comprende y gestiona las interrelaciones entre las causas y los efectos en los diferentes procesos en los que participa.</p> <p>Identifica la dinámica de los sistemas en los que se ve inmerso y sus conexiones para afrontar los retos del entorno.</p> <p>Participa activamente en el equipo considerando su complejidad e interdependencia para impactar en los resultados esperados.</p> <p>Influye positivamente al equipo desde una perspectiva sistémica, generando una dinámica propia que integre diversos enfoques para</p>
--	---	--

		interpretar el entorno.
PLANEACIÓN TOMA DE DECISIONES	Elegir entre dos o más alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	<p>Establece estrategias que permitan prevenir los conflictos o detectarlos a tiempo.</p> <p>Evalúa las causas del conflicto de manera objetiva para tomar decisiones.</p> <p>Aporta opiniones, ideas o sugerencias para solucionar los conflictos en el equipo.</p> <p>Asume como propia la solución acordada por el equipo.</p> <p>Aplica soluciones de conflictos anteriores para situaciones similares.</p>
GESTIÓN DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS, PENSAMIENTO SISTÉMICO	Forjar un clima laboral en el que los intereses de los equipos y de las personas se armonicen con los objetivos y resultados de la organización, generando oportunidades de aprendizaje y desarrollo, además de incentivos para reforzar el alto rendimiento. Comprender y afrontar la realidad y sus conexiones para abordar el	<p>Crea compromiso y moviliza a los miembros de su equipo a gestionar, aceptar retos, desafíos y directrices, superando intereses personales para alcanzar las metas.</p> <p>Brinda apoyo y motiva a su equipo en momentos de adversidad, a la vez que comparte las mejores prácticas y desempeños y celebra el éxito con su gente, incidiendo positivamente en la calidad de vida laboral.</p> <p>Propicia, favorece y acompaña las condiciones para generar y mantener un clima laboral positivo en un entorno de inclusión.</p> <p>Fomenta la comunicación clara y concreta en un entorno de respeto.</p> <p>Prevé situaciones y escenarios futuros.</p> <p>Establece los planes de acción necesarios para el desarrollo de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta actividades, responsables, plazos y recursos requeridos, promoviendo altos estándares de desempeño.</p>

	<p>funcionamiento integral y articulado de la organización e incidir en los resultados esperados.</p>	<p>Hace seguimiento a la planeación institucional, con base en los indicadores y las metas planeadas, verificando que se realicen los ajustes y retroalimentando el proceso.</p> <p>Orienta la planeación institucional con una visión estratégica, que tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios y ciudadanos.</p> <p>Optimiza el uso de los recursos.</p> <p>Concreta oportunidades que generan valor a corto, mediano y largo plazos.</p> <p>Elige con oportunidad, entre las alternativas disponibles, los proyectos por realizar, estableciendo responsabilidades precisas con base en las prioridades de la entidad.</p> <p>Toma en cuenta la opinión técnica de los miembros de su equipo al analizar las alternativas existentes para tomar una decisión y desarrollarla.</p> <p>Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre teniendo en consideración la consecución de logros y objetivos de la entidad.</p> <p>Efectúa los cambios que considera necesarios para solucionar los problemas detectados o atender situaciones particulares y se hace responsable de la decisión tomada.</p> <p>Detecta amenazas y oportunidades frente a posibles decisiones y elige de forma pertinente.</p> <p>Asume los riesgos de las decisiones tomadas.</p>
RESOLUCIÓN DE	Capacidad para identificar	Identifica las competencias de los miembros del equipo, las evalúa y las impulsa activamente

CONFLICTOS	<p>situaciones que generen conflicto, prevenir las o afrontarlas ofreciendo alternativas de solución y evitando las consecuencias negativas.</p>	<p>para su desarrollo y aplicación a las tareas asignadas.</p> <p>Promueve la formación de equipos con interdependencias positivas y genera espacios de aprendizaje colaborativo, poniendo en común experiencias, hallazgos y problemas.</p> <p>Organiza los entornos de trabajo para fomentar la polivalencia profesional de los miembros del equipo, facilitando la rotación de puestos y de tareas.</p> <p>Asume una función orientadora para promover y afianzar las mejores prácticas y desempeños. Empodera a los miembros del equipo dándoles autonomía y poder de decisión, preservando la equidad interna y generando compromiso en su equipo de trabajo.</p> <p>Se capacita permanentemente y actualiza sus competencias y estrategias directivas.</p> <p>Integra varias áreas de conocimiento para interpretar las interacciones del entorno.</p> <p>Comprende y gestiona las interrelaciones entre las causas y los efectos en los diferentes procesos en los que participa.</p> <p>Identifica la dinámica de los sistemas en los que se ve inmerso y sus conexiones para afrontar los retos del entorno.</p> <p>Participa activamente en el equipo considerando su complejidad e interdependencia para impactar en los resultados esperados.</p> <p>Influye positivamente al equipo desde una</p>
-------------------	--	--

		perspectiva sistémica, generando una dinámica propia que integre diversos enfoques para interpretar el entorno.
--	--	---

ARTÍCULO 10. Competencias comportamentales del nivel asesor. Las competencias comportamentales que se requieren para desempeñar los empleos del NIVEL ASESOR establecidos en la planta de cargos del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca (INCIVA) son:

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
CONFIABILIDAD TÉCNICA	Contar con los conocimientos técnicos requeridos y aplicarlos a situaciones concretas de trabajo, con altos estándares de calidad.	Mantiene actualizados sus conocimientos para apoyar la gestión de la entidad. Conoce, maneja y sabe aplicar los conocimientos para el logro de resultados. Emite conceptos técnicos u orientaciones claras, precisas, pertinentes y ajustadas a los lineamientos normativos y organizacionales. Genera conocimientos técnicos de interés para la entidad, los cuales son aprehendidos y utilizados en el actuar de la organización.
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones orientados a mantener la competitividad de la entidad y el uso eficiente de recursos.	Apoya la generación de nuevas ideas y conceptos para el mejoramiento de la entidad. Prevé situaciones y alternativas de solución que orienten la toma de decisiones de la alta dirección. Reconoce y hace viables las oportunidades y las comparte con sus jefes para contribuir al logro de objetivos y metas institucionales. Adelanta estudios o investigaciones y los

		documenta, para contribuir a la dinámica de la entidad y su competitividad.
INICIATIVA	Anticiparse a los problemas proponiendo alternativas de solución.	<p>Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección.</p> <p>Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos.</p> <p>Reconoce y hace viables las oportunidades.</p>
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	Capacidad para relacionarse en diferentes entornos con el fin de cumplir los objetivos institucionales.	<p>Establece y mantiene relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas de la organización, que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.</p> <p>Utiliza contactos para conseguir objetivos.</p> <p>Comparte información para establecer lazos.</p> <p>Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.</p>
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones con el entorno.	<p>Se informa permanentemente sobre políticas gubernamentales, problemas y demandas del entorno.</p> <p>Comprende el entorno organizacional que enmarca las situaciones objeto de asesoría y lo toma como referente.</p> <p>Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas y las tiene en cuenta al emitir sus conceptos técnicos.</p> <p>Orienta el desarrollo de estrategias que concilien las fuerzas políticas y las alianzas en pro de la organización.</p>

ARTÍCULO 11. Competencias comportamentales del nivel profesional. Las competencias comportamentales que se requieren para desempeñar los empleos del NIVEL PROFESIONAL establecidos en la planta de cargos del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca - INCIVA son:

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
APORTE TÉCNICO-PROFESIONAL	Poner a disposición de la administración sus saberes profesionales específicos y sus experiencias previas, gestionando la actualización de sus saberes expertos.	<p>Aporta soluciones alternativas en lo que refiere a sus saberes específicos.</p> <p>Informa su experiencia específica en el proceso de toma de decisiones que involucran aspectos de su especialidad.</p> <p>Anticipa problemas previsibles que advierte en su carácter de especialista.</p> <p>Asume la interdisciplinariedad aprendiendo puntos de vista diversos y alternativos al propio, para analizar y ponderar soluciones posibles.</p>
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y	<p>Utiliza canales de comunicación, en su diversa expresión, con claridad, precisión y tono agradable para el receptor.</p> <p>Redacta textos, informes, mensajes, cuadros o gráficas con claridad en la expresión para hacer efectiva y sencilla la comprensión.</p> <p>Mantiene escucha y lectura atenta a efectos de</p>

	<p>ciudadanos, tanto en la expresión escrita, como verbal y gestual.</p>	<p>comprender mejor los mensajes o información recibida.</p> <p>Da respuesta a cada comunicación recibida de modo inmediato.</p>
<p>GESTIÓN DE PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Desarrollar las tareas a cargo en el marco de los procedimientos vigentes y proponer e introducir acciones para acelerar la mejora continua y la productividad.</p>	<p>Ejecuta sus tareas con los criterios de calidad establecidos.</p> <p>Revisa procedimientos e instrumentos para mejorar tiempos y resultados y para anticipar soluciones a problemas.</p> <p>Desarrolla las actividades de acuerdo con las pautas y los protocolos definidos.</p>
<p>INSTRUMENTACIÓN DE DECISIONES</p>	<p>Decidir sobre las cuestiones en las que es responsable con criterios de economía, eficacia, eficiencia y transparencia de la decisión.</p>	<p>Discrimina con efectividad entre las decisiones que deben ser elevadas a un superior, socializadas al equipo de trabajo o pertenecen a la esfera individual de trabajo.</p> <p>Adopta decisiones sobre ellas con base en información válida y rigurosa.</p> <p>Maneja criterios objetivos para analizar la materia por decidir con las personas involucradas.</p> <p>Asume los efectos de sus decisiones y también de las adoptadas por el equipo de trabajo al que pertenece.</p>

ARTÍCULO 12. Competencias comportamentales del NIVEL PROFESIONAL cuando tiene personal a cargo:

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
<p>DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL TOMA DE DECISIONES</p>	<p>Favorecer el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores, identificando potencialidades personales y profesionales para facilitar el cumplimiento de objetivos institucionales. Elegir alternativas para solucionar problemas y ejecutar acciones concretas y consecuentes con la decisión.</p>	<p>Identifica, ubica y desarrolla el talento humano a su cargo.</p> <p>Orienta la identificación de necesidades de formación y capacitación y apoya la ejecución de las acciones propuestas para satisfacerlas.</p> <p>Hace uso de las habilidades y recursos del talento humano a su cargo, para alcanzar las metas y los estándares de productividad.</p> <p>Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del buen desempeño en pro del mejoramiento continuo de las personas y la organización.</p> <p>Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos por realizar, estableciendo responsabilidades precisas con base en las prioridades de la entidad.</p> <p>Toma en cuenta la opinión técnica de sus colaboradores al analizar las alternativas existentes para tomar una decisión y desarrollarla.</p> <p>Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre teniendo en consideración la consecución de logros y objetivos de la entidad.</p> <p>Efectúa los cambios que considera necesarios para solucionar los problemas detectados o atender situaciones particulares y se hace</p>

		responsable de la decisión tomada.
--	--	------------------------------------

ARTÍCULO 13. Competencias comportamentales del NIVEL TÉCNICO. Las competencias comportamentales que se requieren para desempeñar los empleos del NIVEL TÉCNICO son:

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
CONFIABILIDAD TÉCNICA DISCIPLINA	<p>Contar con los conocimientos técnicos requeridos y aplicarlos a situaciones concretas de trabajo, con altos estándares de calidad.</p> <p>Adaptarse a las políticas institucionales y generar información acorde con los procesos.</p>	<p>Aplica el conocimiento técnico en el desarrollo de sus responsabilidades.</p> <p>Mantiene actualizado su conocimiento técnico para apoyar su gestión.</p> <p>Resuelve problemas utilizando conocimientos técnicos de su especialidad, para apoyar el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.</p> <p>Emite conceptos técnicos, juicios o propuestas claras, precisas, pertinentes y ajustadas a los lineamientos normativos y organizacionales.</p> <p>Recibe instrucciones y desarrolla actividades acordes con ellas.</p> <p>Acepta la supervisión constante.</p> <p>Revisa de manera permanente los cambios en los procesos.</p>
RESPONSABILIDAD	<p>Conoce la magnitud de sus acciones y</p>	<p>Utiliza el tiempo de manera eficiente.</p> <p>Maneja adecuadamente los implementos requeridos para la ejecución de su tarea.</p>

	la forma de afrontarlas.	Realiza sus tareas con criterios de productividad, calidad, eficiencia y efectividad. Cumple con eficiencia la tarea encomendada.
--	--------------------------	--

ARTÍCULO 14. Competencias comportamentales del NIVEL ASISTENCIAL. Las competencias comportamentales que se requieren para desempeñar los empleos del NIVEL ASISTENCIAL establecidos en la planta de cargos del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca - INCIVA son:

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
MANEJO DE LA INFORMACIÓN	Manejar con responsabilidad la información personal e institucional de que dispone.	Maneja con responsabilidad las informaciones personales e institucionales de que dispone. Evade temas que indagan sobre información confidencial. Recoge solo información imprescindible para el desarrollo de la tarea. Organiza y custodia de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización. No hace pública la información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas. Transmite información oportuna y objetiva.
RELACIONES INTERPERSONALES	Establecer y mantener relaciones de trabajo positivas,	Escucha con interés y capta las necesidades de los demás. Transmite la información de forma fidedigna evitando situaciones que puedan generar deterioro en el ambiente laboral.

	basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.	Toma la iniciativa en el contacto con usuarios para dar avisos, citas o respuestas, utilizando un lenguaje claro para los destinatarios, especialmente con las personas que integran minorías con mayor vulnerabilidad social o con diferencias funcionales.
COLABORACIÓN	Coopera con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	Articula sus actuaciones con las de los demás. Cumple con los compromisos adquiridos. Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.

ARTÍCULO 15. Planta global. Para el manejo efectivo de la planta global de empleos del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca - INCIVA, los funcionarios de la planta ordinaria podrán ser reubicados en cualquier momento en el área o grupo de trabajo que se requiera para la mejor prestación de los servicios del Instituto, y en tal caso las funciones se asignarán mediante resolución en consideración al área de desempeño.

ARTÍCULO 16. Requisitos. Los requisitos exigidos para los empleos, contemplados en el presente Manual de Funciones y Competencias Laborales, no podrán ser disminuidos y cuando se exija una profesión, arte u oficio debidamente reglamentado, la posesión de grados, títulos, tarjetas, licencias, matrículas o autorizaciones previstas en las leyes o en sus reglamentos, deberán presentarse al momento de la vinculación y no podrán ser compensados por experiencia u otras calidades, salvo cuando las mismas leyes así lo establezcan. Para el ejercicio de los

cargos que tengan requisitos especiales establecidos en la Constitución Política o en la ley, se acreditarán los allí señalados.

ARTÍCULO 17. Requisitos ya acreditados. Que al entrar en vigor este Acto Administrativo, quienes estén desempeñando empleos de conformidad con normas anteriores, para todos los efectos legales, y mientras permanezcan en los mismos empleos, o sean trasladados o incorporados a cargos equivalentes o de igual denominación y grado de remuneración, no se les exigirán los requisitos establecidos en esta resolución. Así mismo, los manuales de funciones y competencias laborales de los empleos en concurso (OPEC) no se modifican y continúan con sujeción a los requisitos académicos establecidos en los respectivos manuales específicos de funciones y de competencias laborales vigentes a la fecha de la convocatoria.

ARTÍCULO 18. El subdirector administrativo y financiero entregará a cada funcionario copia de las funciones y competencias determinadas en la presente resolución, en el momento de la posesión, o cuando sea ubicado en otra dependencia, que implique cambio de funciones o cuando mediante la adopción o modificación del manual, se afecten las establecidas para los empleos. Los jefes inmediatos responderán por la orientación del empleado en el cumplimiento de estas.

ARTÍCULO 19. La Junta Directiva del Instituto, a iniciativa del director, aprobará las modificaciones o adiciones necesarias para mantener actualizado el Manual de Funciones y Competencias Laborales y podrá establecer las equivalencias entre estudios y experiencia, en los casos en que se considere necesario y se adoptarán por la autoridad competente.

ARTÍCULO 20. La presente resolución rige a partir de la fecha de su aprobación y deroga expresamente la Resolución 010.16.1.5.0353 del 7 de octubre de 2015.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dada en Santiago de Cali, a los ____ días del mes de _____ del año _____.

Director del INCIVA.

15. Conclusiones

Una vez terminado el ejercicio académico sobre rediseño institucional, realizado en el Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca - INCIVA, el cual se ejecutó a través de información suministrada por la entidad, de interés público y entrevistas, se puede concluir que:

El INCIVA está estructurado desde una normatividad vigente, que le da la oportunidad de participar en diferentes proyectos de la región a través de propuestas que permitan el desarrollo de su objeto misional; sin embargo, debe evaluar acciones que generen cambios positivos en el enfoque y funcionamiento de las áreas estratégicas, misionales y de apoyo, que permitan proponer una estructura más funcional, que le dé sostenibilidad en el tiempo.

En el diagnóstico situacional realizado a la entidad, se consideraron aspectos como análisis del entorno, funciones generales, direccionamiento estratégico, análisis financiero, estructura orgánica, planta de personal, procesos y la evaluación de la prestación del servicio.

El INCIVA es una institución que, si bien es cierto, tiene una política de operación por procesos, los cuales son necesarios para la entidad, según el análisis realizado se encuentran documentados y caracterizados, lo que facilita una mejor evaluación, pero tiene una estructura orgánica centralizada en la dirección que dificulta la operatividad de la entidad y el funcionamiento de manera eficiente de estos.

En cuanto a la parte financiera es una entidad viable con la garantía de unos ingresos fijos por transferencias, no obstante, deben evaluar estrategias en el aspecto de los ingresos por venta de servicio, de tal manera que aseguren una sostenibilidad en el tiempo. Estos han ido disminuyendo en cada vigencia y son ellos los que generan los recursos propios.

Por otra parte, a pesar de que han tratado de disminuir los gastos de administración, han afectado el presupuesto de manera significativa con el gasto público social, que para la última vigencia analizada (2019) dio como resultado déficit en el ejercicio, lo que significa que los gastos están superando los ingresos, y si continúan con este comportamiento se puede poner en riesgo la estabilidad de la entidad y perder el punto de equilibrio.

En el análisis documental realizado para evaluar la prestación del servicio, se evidencia una buena labor en la ejecución de los planes operativos formulados que han ido mejorando de manera significativa a través de cada vigencia; sin embargo, en la gestión de las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias, se observó que los requerimientos son repetitivos en cuanto al aseo, señalización, falta de guías turísticos y suministro de información verbal y escrita. Por ello la necesidad de evaluar la posibilidad de la creación de un área de atención al cliente que permita canalizar los requerimientos de manera más efectiva y garantizar su resolución.

El INCIVA tiene una estructura orgánica actual centralizada en la dirección, por ende, la mayor parte de las decisiones son tomadas por este despacho; este tipo de estructuras son funcionales en organizaciones, en las cuales las políticas de la empresa son muy específicas y se puede tener un mayor control sobre el trabajo de las dependencias.

Sin embargo, el INCIVA funciona a través de cinco Centros Operativos que están ubicados en diferentes municipios del departamento del Valle, lo que dificulta que este tipo de estructura funcione de manera eficiente. A esto se le suma que los coordinadores de los diferentes centros son del nivel técnico, lo que va en contravía del Decreto 785 de 2015, que establece que las funciones de coordinación deben ser del nivel profesional. Por ello la necesidad de que la entidad evalúe la posibilidad de hacer una estructura orgánica que permita más funcionalidad en la ejecución de los procesos.

La planta de personal con la que funciona actualmente el INCIVA está bien distribuida en cuanto a los niveles jerárquicos, pero los grados salariales establecidos se encuentran invertidos si se analizan con los actos administrativos de la función pública en los cuales establecen que a mayor número, mayor salario.

Por otra parte, al realizar una nueva estructura orgánica, se debe considerar la creación de algunos cargos que van a permitir una mejor funcionalidad a la entidad.

En cuanto al Manual de Funciones y Competencias Laborales, la entidad realizó la última modificación en 2015, posteriormente aparecieron normas como el Decreto 815 de 2018 que reglamenta lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos, y la Resolución 667 de 2018 que adopta el catálogo de competencias funcionales para las áreas o los procesos transversales de las entidades públicas, lo que evidencia la necesidad de ajustar y actualizar este documento, tanto por la normatividad, como por los nuevos cargos que se requiere crear.

Referencias

- Bolaños Garita, R. (2011). El desarrollo organizacional como estrategia para la modernización en las administración pública. *Revista Nacional de Administración*, 2(1), 135-144. <https://doi.org/10.22458/rna.v2i1.369>
- Bonet-Morón, J., Ricciulli-Marín, D., Pérez-Valbuena, G., Galvis-Aponte, L., Haddad, E., Araújo-Junior, I. y Perobelli, F. (2020). *Impacto económico regional del covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto*. Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional y Urbana, Banco de la República - Sucursal Cartagena, (288).
https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9843/DTSER_U_288.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cano Plata, C. (2012). Modificaciones y cambios recurrentes en las organizaciones: caso del Instituto de Seguro Social (ISS). *Pensamiento & Gestión*, (33), 1-38. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a02.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. 2.^a ed. Bogotá, Colombia: Legis.
- Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 99 de 1993. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA y se dictan otras disposiciones*.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0099_1993.html
- Congreso de la República de Colombia. (1998). *Ley 489 de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones*.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0489_1998.html

Congreso de la República de Colombia. (2004). *Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>

Congreso de la República de Colombia. (2011). *Ley 1474 de 2011. Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública, artículo 73.*

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43292>

Contraloría Departamental del Valle del Cauca. (2016). *Informe de Auditoría Gubernamental con Enfoque Integral Modalidad Especial - Cierre fiscal.* Cali.

Contraloría Departamental del Valle del Cauca. (2018). *Informe Final de Respuestas a Denuncia Ciudadana CAACCI 7294 DC-106.* Cali.

Correa Corrales, J. O. (2016). *Estudio de rediseño institucional para la empresa social del Estado Hospital San Rafael de San Vicente del Caguán.* Tesis de especialización, Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD, Florencia, Caquetá. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/8628>

Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2015a). *Circular Externa 100-09-2015.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/Circular+Externa+No.+100-09-2015/92c0596a-b461-4ff0-9a68-5bbbfc29af07>

Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2015b). *Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales.* [funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Guía+para+establecer+o+Modificar+el+Manual+de+Funciones+y+de+Competencias+Laborales+-+Actualizada+a+septiembre+de+2015.pdf/fe0e4657-1e36-4715-8d8d-3fceb57e34a?version=1.1](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Guía+para+establecer+o+Modificar+el+Manual+de+Funciones+y+de+Competencias+Laborales+-+Actualizada+a+septiembre+de+2015.pdf/fe0e4657-1e36-4715-8d8d-3fceb57e34a?version=1.1)

Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2018a). *Guía de rediseño para entidades del orden territorial.* Bogotá.

Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2018b). *Resolución 667 de 2018. Por medio de la cual se adopta el catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/RESOLUCI%C3%93N+DE+COMPETENCIAS+FUNCIONALES.pdf/c13f04b8-02e0-908a-b831-ef15f80da4ab>

Escuela Superior de Administración Pública [ESAP]. (2017, 17 de junio). *Unidad didáctica II. Planificación de la acción y formulación de medidas, implementación y terminación de la consultoría.*

Gallardo Velásquez, A., Camargo Vásquez, M. y Magallón Díez, M. T. (1999). El rediseño institucional y la organización que aprende. *Gestión y Estrategia*, (15). <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/331>

Garbanzo Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, 40(1), 67-87. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>

Gobernación del Valle del Cauca. (1979). *Decreto Extraordinario 1937, por el cual se crea el Instituto Vallecaucano de Investigaciones Científicas.*

Gobernación del Valle del Cauca. (1987). *Decreto 1837 del 31 de diciembre, por el cual se hacen reformas al INCIVA.*

Gobernación del Valle del Cauca. (2000). *Decreto 0272 del 3 de mayo, por el cual se hacen reformas al INCIVA.*

Gobernación del Valle del Cauca. (2009). *Decreto 1123.1124 del 3 de agosto, por el cual se establece la planta de personal del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca (INCIVA).*

Gobernación del Valle del Cauca. (2018). *Política Pública de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación del Valle del Cauca: Conocimiento para el Desarrollo Económico, Social y Ambiental.*

<https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?IServicio=Tools2&ITipo=viewpdf&id=26500>

Gobernación del Valle del Cauca. (2020). *Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023*. <https://www.valledelcauca.gov.co/documentos/12303/plan-de-desarrollo-2020-2023/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2007). *Metodología de la investigación* (5.^a edición). <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

Herrera Caballero, J. (2014). Las instituciones, su diseño y cambio en las organizaciones. *Polis*, 10(2), 13.38. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-23332014000200002&lng=es&tlng=es

Hodge, B. J., Anthony, W. y Gales, L. (2003). *Teoría de la organización, un enfoque estratégico*. Prentice Hall Iberia.

Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca [INCIVA]. (s. f.a). *¿Quiénes somos?* <http://www.inciva.gov.co/institucion/quienes-somos>

Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca [INCIVA]. (s. f.b). *Mapa de procesos*. <https://www.inciva.gov.co/institucion/mapa-de-procesos>

Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca [INCIVA]. (2000). *Acuerdo 001 del 5 de julio, por el cual se expide el Estatuto del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca, INCIVA*. <https://www.inciva.gov.co/storage/Cientes/INCIVA/Principal/imagenes/contenidos/12820-1653-estatutos %20inciva.pdf>

Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca [INCIVA]. (2016). *Plan Estratégico INCIVA 2016-2019*.

[https://www.inciva.gov.co/storage/Clientes/INCIVA/Principal/imagenes/contenidos/10140-plan %20estrategico %20inciva %202016-2019.pdf](https://www.inciva.gov.co/storage/Clientes/INCIVA/Principal/imagenes/contenidos/10140-plan%20estrategico%20inciva%202016-2019.pdf)

Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca [INCIVA]. (2018a). *Informe de seguimiento a planes de mejoramiento 080.15.26.18*. Oficina de Control Interno, Cali.

Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca [INCIVA]. (2018b). *Informe de autoevaluación de la gestión. Vigencia 2018*. Cali.

<http://www.inciva.gov.co/storage/Clientes/INCIVA/Principal/imagenes/contenidos/61019->

[Informe %20Autoevaluaci %C3 %B3n %20de %20la %20Gesti %C3 %B3n %20vigencia %202018.pdf](Informe%20Autoevaluaci%C3%B3nde%20la%20Gesti%C3%B3n%20vigencia%202018.pdf)

Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca [INCIVA]. (2018-2019). *Informe Autoevaluación de la Gestión vigencias 2018 y 2019*. <https://www.inciva.gov.co/gestion-institucional/metase-indicadores-de-gestion>

Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca [INCIVA]. (2019a). *Informe de autoevaluación de la gestión. Vigencia 2019*. Cali.

<https://www.inciva.gov.co/storage/Clientes/INCIVA/Principal/imagenes/contenidos/62255->

[informe %20autoevaluacion %20de %20la %20gestion %20ultimo %20vigencia %202019.pdf](informe%20autoevaluacion%20de%20la%20gestion%20ultimo%20vigencia%202019.pdf)

Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca [INCIVA]. (2019b). *Plan de acción*. Cali.

<https://www.inciva.gov.co/planes-y-programas/plan-de-accion>

Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca [INCIVA]. (2019c). *Informe de Gestión 2019*.

[https://www.inciva.gov.co/storage/Clientes/INCIVA/Principal/imagenes/contenidos/61724-informe %20de %20gestion %20inciva %202019.pdf](https://www.inciva.gov.co/storage/Clientes/INCIVA/Principal/imagenes/contenidos/61724-informe%20de%20gestion%20inciva%202019.pdf)

- Lugo Morin, D. (2010). América Latina: emergencia de un re-diseño institucional. *Polis*, 9(27), 399-434. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682010000300019>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A. y Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare, Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328-342. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Mejía, L. B., Gandour, M. y Peña, X. (2000). Hacia el rediseño del Estado. *Revista de Estudios Sociales*, (7), 1-5. <https://doi.org/10.7440/res7.2000.19>
- Minsal Pérez, D. y Pérez Rodríguez, Y. (2017). Organización funcional, matricial. En busca de una estructura adecuada para la organización. *Acimed*, 16(4), 1-13. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf>
- Moyado Estrada, F. (2002). *Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 de octubre. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DCC4A573FB552EC805257C2F0061DE30/\\$FILE/clad0043302.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DCC4A573FB552EC805257C2F0061DE30/$FILE/clad0043302.pdf)
- North, D. C. (1992). *Instituciones, ideología y desempeño económico*. <https://www.elcato.org/instituciones-ideologia-y-desempeno-economico>
- Presidencia de la República de Colombia. (1996). *Decreto 115 de 1996. Por el cual se establecen normas sobre la elaboración, conformación y ejecución de los presupuestos de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y de las Sociedades de Economía Mixta sujetas al régimen de aquellas, dedicadas a actividades no financieras*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=7215>
- Presidencia de la República de Colombia. (2005a). *Decreto 1227 de 2005. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998. Derogado por el Decreto 1083 de 2015*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16313>

Presidencia de la República de Colombia. (2005b). *Decreto 785 de 2005. Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16127>

Presidencia de la República de Colombia. (2006). *Decreto 1746 de 2006. Por el cual se modifica el Decreto 1227 de 2005. Derogado por el Decreto 1083 de 2015.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=20355>

Presidencia de la República de Colombia. (2012). *Decreto 19 de 2012. Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45322>

Presidencia de la República de Colombia. (2018). *Decreto 815 de 2018. Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=86304>

Procuraduría General de la Nación y Comisión Nacional del Servicio Civil [CNSC]. (2009). *Circular 074 de 2009.* <http://somosgestionpositiva.com/circular-conjunta-074-2009-expedida-por-la-procuraduria-general-de-la-nacion-y-la-cnsc/>

Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8(3), 377-389.

<https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

Rivera Bozón, G. (2011, noviembre). *Arquitectura institucional para entidades del Estado. Arquitectura empresarial como herramienta de soporte estratégico a las entidades del Estado.*

<https://www.oracle.com/technetwork/es/articles/entarch/arquitectura-institucional-parte1-1440769-esa.html>

- Saavedra Echeverry, S. (2011). Instituciones, actores y cambio institucional. *Perspectivas Internacionales*, 7(1), 11-47.
<https://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/perspectivasinternacionales/article/view/828>
- Saavedra Echeverry, S. (2016). Análisis del desarrollo institucional desde el enfoque institucionalista histórico. *Papel Político*, 21(1), 81-100.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.papo21-1.adie>
- Sánchez González, J. (2009). El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana. *Gestión y Política Pública*, 18(1), 67-105. <https://www.redalyc.org/pdf/133/13311981003.pdf>
- Sánchez Paz, R. (2018). *Estudio de rediseño institucional para la empresa Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Patía "EMPATÍA E. S. P."*. Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali.
<https://red.uao.edu.co/handle/10614/10440>
- Tena Sánchez, J. (2009). Estrategias de diseño institucional, cumplimiento y virtud cívica. *Revista de Ciencia Política*, 29(1), 85-110.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2009000100004>
- Weyland, K. (2011). Cambio institucional en América Latina: modelos externos y consecuencias no previstas. *América Latina Hoy*, 57, 117-143.
<https://www.redalyc.org/pdf/308/30818683005.pdf>

Anexos

1. Formato de Encuesta

Fecha:

Encuestado:

Cuestionario

El objetivo del presente cuestionario es identificar los procesos por áreas de gestión, que permitan realizar un diagnóstico para el desarrollo del ejercicio académico PROPUESTA DE AJUSTE A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO PARA LA INVESTIGACIÓN Y LA PRESERVACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL Y NATURAL DEL VALLE DEL CAUCA - INCIVA, para obtener el grado de magíster en Administración Pública en la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).

Instrucciones

Para diligenciar este cuestionario, el jefe del área o dependencia se reunirá con su equipo de trabajo (funcionarios de planta, temporales y OPS) asignados a su área y contestarán las preguntas con la mayor objetividad posible, para que se refleje la realidad expresada por los diferentes actores.

Es indispensable que las respuestas sean concisas y precisas, que no den lugar a doble interpretación, hasta donde ello sea posible.

Los participantes deben considerar en sus respuestas la eficacia y calidad de los servicios finales que se les brinda a los clientes, proveedores y usuarios.

El formulario diligenciado en Word, debe remitirlo vía *e-mail* para su procesamiento y análisis, al correo de la oficina de Recursos Humanos del INCIVA, para ser entregada a las estudiantes.

Las preguntas se refieren exclusivamente a la situación interna y actual de la entidad en la realización de los procesos estratégicos, misionales de apoyo y de control.

Información General

Dependencia:		
Diligencia:	Nombre y apellidos: Carlos Rodríguez Castro	
Denominación del cargo:	Técnico administrativo	Código:
Total personal en el área:	Planta:	Contratistas:

Datos Funcionales del Área

Escriba el propósito (misión) y los objetivos estratégicos reales de la dependencia.

Misión de la dependencia
Objetivos estratégicos de la dependencia

Describa detalladamente y en orden de importancia las funciones que tiene la dependencia o área de gestión.

Funciones del área

De las anteriores funciones, cuáles deben ser desarrolladas exclusivamente por esta área. ¿Por qué?

¿De las funciones que su área realiza, cuáles considera que no debe hacer?

Justifique:

¿Qué áreas desarrollan funciones complementarias a la suya y en cuáles no existe la debida coordinación? ¿Por qué?

Área	Función complementaria	Por qué - Razón

Escriba en el siguiente cuadro los procesos, las actividades y los procedimientos que se realizan en su área.

Procesos a cargo del área			
Proceso	Actividades	Procedimientos	Responsable

Información Organización Actual

Elabore un organigrama de su área de desempeño, esté o no adoptado formalmente. ¿Quién coordina y da las órdenes en su área de desempeño?

Describa qué factores inciden en el desarrollo efectivo de los propósitos y objetivos del área, tanto del entorno interno como del externo.

Internos	Positivos: <ul style="list-style-type: none">•
	Negativos: <ul style="list-style-type: none">•
Externos	Positivos: <ul style="list-style-type: none">•
	Negativos: <ul style="list-style-type: none">•

Describa los organismos que orientan o intervienen en el desarrollo de las actividades de la área (comités, comisiones, juntas, otros).

Justificación:		

Describa la infraestructura de equipos de oficina, muebles y equipos de cómputo, impresoras, teléfonos y demás de que dispone el área para el ejercicio de sus funciones.

Infraestructura:

Espacios: Recursos tecnológicos:

Nombre empleado	Dispone de	Estado	Requiere

Enuncie las dificultades que tiene el área respecto a los recursos con que cuenta para la eficaz gestión de sus resultados.

--

Describa las necesidades de recursos técnicos y tecnológicos que requiere para mejorar los resultados del área.

Productos o Servicios

¿Cuáles son los servicios o productos que entrega su área?

-
-

¿Qué medios utiliza para divulgar los servicios?

¿Cómo se determinan las necesidades de sus clientes internos y externos?

¿Cómo determina la satisfacción de los clientes externos en su área?

Sugerencias y comentarios adicionales:

--

Firma: _____

Muchas gracias por la colaboración.

2. Formato de Requerimiento de Información

Información Preliminar Requerida

Para el estudio: Propuesta de ajuste a la estructura organizacional del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca - INCIVA, para obtener el grado de magíster en Administración Pública en la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).

El siguiente listado constituye un inventario de la documentación que se sugiere acopiar al iniciar la ejecución de un estudio de rediseño institucional, pues de su análisis resulta información fundamental tanto para la formulación del diagnóstico organizacional, como para la propuesta.

Tipo de información	Estado de la entrega		
	Total	Parcial	Pendiente
Planeación			
1. Planes de acción de las dependencias de la entidad, vigencia 2016-2018			
2. Documento de rendición de cuentas 2016-2019			
3. Evaluaciones anuales del Plan de Desarrollo			
4. Informes de gestión de la entidad de los últimos tres años (2017-2018-2019).			
Financiero			
5. Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI) de la entidad para la vigencia 2018-2019			
6. Ejecuciones presupuestales de los últimos cuatro años (activa y pasiva 2016-2017-2018-2019) con aparte específico de evolución de los gastos de personal y el monto de presupuesto por contratos.			

7. Estados financieros de los últimos cuatro años (2016-2017-2018-2019).			
8. Presupuesto aprobado para las vigencias 2016-2017-2018-2019.			
Estructura orgánica - Planta - Salarios			
9. Estudio técnico que soportó la última reforma organizacional.			
10. Acto administrativo de adopción de la estructura orgánica.	X		
11. Organigrama vigente.			
12. Actos administrativos (si los hay) que modifiquen o adicionen el decreto de estructura.			
13. Acto administrativo de la planta de personal y sus modificaciones a la fecha.	X		
14. Actos administrativos adicionales de creación o supresión de empleos (si los hay) desde la última reforma.			
15. Acto administrativo de conformación y asignación de funciones de grupos internos de trabajo.			
16. Acto administrativo de distribución de la planta de empleos			
17. Acto administrativo del más reciente Manual específico de Funciones y Competencias Laborales.	X		
18. Acto administrativo vigente que fija la escala salarial de la entidad.			
19. Acto administrativo que ajusta los salarios de 2018.			
Planta			

20. Planta de personal activa, en formato Excel, en que se muestre, dependencia, denominación del empleo, código, grado salarial, salario asignado vigente, nombre de quien lo ocupa, documento de identificación, situación administrativa, fecha de ingreso, edad, tiempo de servicio, nivel de estudios (si es técnico o profesional, incluir la formación).			
Sistema Integrado de Planeación y Gestión			
21. Informe de Control Interno FURAC II			
22. Informes de la Contraloría General de la República, de la Contraloría Departamental o de la Contraloría Municipal, según el caso, de los últimos dos años, si los hubiere, y de auditorías internas.			
23. Planes de mejoramiento vigente y anterior, si los hubiere.			
24. Manual de calidad.			
25. Direccionamiento estratégico vigente (misión, visión, objetivos).			
26. Mapa de procesos vigente, con fecha de expedición junto con las caracterizaciones de los procesos correspondientes.			
27. Listado de procedimientos vigentes por procesos y dependencias y fecha de última actualización. Estos se requieren en medio magnético completos (Manual de Procesos y Procedimientos).			
28. Mapas de riesgos por procesos.			
29. Informes de peticiones, quejas, reclamos y			

solicitudes de 2016, 2017 y 2018.			
-----------------------------------	--	--	--

3. Consentimiento Informado

Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)

Facultad:

Programa: Maestría en Administración Pública

Trabajo de grado: Propuesta de ajuste a la estructura organizacional del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca - INCIVA.

Consentimiento previo, libre e informado para la aplicación de instrumentos de investigación

Tipo de instrumento:

Entrevista estructurada: ____ **Entrevista semiestructurada:** ____ **Grupo focal:** ____

Encuesta: **Otro?:** _____ **Cuál?:** _____

Yo _____, en mi condición de persona que provee información en calidad de encuestado(a), manifiesto que he sido informado(a) sobre el alcance y las limitaciones del presente ejercicio de investigación y que, en tal sentido, me han explicado sus características y objetivos, que sus fines son estrictamente académicos y no tendrá ánimo de lucro y que, en el caso de ser publicados los resultados de esta investigación, me será remitido un ejemplar del trabajo que se publique. Acepto voluntariamente la realización de la totalidad de este ejercicio investigativo (encuesta), además autorizo la grabación de este y su posterior transcripción, citación o sistematización.

Que he sido informado(a) que el aporte de relatos u otro tipo de información, así como de objetos u otros materiales (precisar cuál y poner en este campo), se realiza en la investigación tendiente a trabajo de consultoría como requisito de grado en la Maestría en Administración Pública.

Que el aporte de la información mencionada es voluntario y no tendrá contraprestación económica ni ningún otro tipo de reconocimiento económico más allá de la retroalimentación sobre los resultados del trabajo de investigación a que este aporte de información contribuye.

Que en los casos en que el aporte de información lo permita, se autoriza su grabación en audio.

Que el uso de mecanismos de grabación de registro audiovisual (grabadoras de voz, cámaras fotográficas y de video, copiado), se realiza con el fin de conservar y preservar la información entregada.

Que la información entregada tiene como único destino el trabajo de consultoría consistente en realizar una Propuesta de ajuste a la estructura organizacional del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca - INCIVA.

Que comprendo que el uso o no de los relatos, y la información u objetos aportados, se hará de acuerdo con los requerimientos investigativos, y que de no usarse los objetos aportados en el marco del presente instrumento de investigación, me serán devueltos al cabo del proceso investigativo.

Tomando en cuenta todo lo anterior, expreso inequívocamente mi consentimiento informado para que las estudiantes DONNY ESPERANZA VALENCIA MURILLO con CC. 43.268.473 y LILIANA PATRICIA LONDOÑO GUAPACHA con CC. 38.885.368, usen la información u objetos entregados en la investigación realizada, en los términos de manejo de datos personales que autoricé en el apartado anterior.

Adicionalmente declaro que la información entregada es veraz y la entrego exclusivamente con el fin de contribuir al proceso investigativo de la consultoría Propuesta de ajuste a la estructura organizacional del Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca - INCIVA.

Manifestación de quien aplica el instrumento de investigación

DONNY ESPERANZA VALENCIA MURILLO y LILIANA PATRICIA LONDOÑO GUAPACHA manifestamos que nos hemos identificado adecuadamente ante la persona a quien se aplica el presente instrumento, y que le he indicado con claridad el alcance del proyecto investigativo, la entidad que lo respalda, el objetivo de la toma de información (o aplicación de la encuesta), y así mismo que la aplicación del presente instrumento se hará con los principios de dignidad, confidencialidad (respecto de la información que la persona entrevistada solicite mantener confidencial o solicite en algún momento que se apague la grabadora y no se cite), privacidad y respeto, y que se hará un adecuado uso de la información, la cual tendrá fines estrictamente académicos y destinados específicamente al desarrollo del presente trabajo, sin que pueda ser usado en trabajos de investigación posteriores, sin autorización expresa de la persona a quien se aplica el presente instrumento.

También se ha informado a la persona que brinda la información, la alternativa de usar un pseudónimo u otro tipo de expresiones distintas a su nombre de pila, la autorización que se entiende brindada con la firma del consentimiento, para el uso del testimonio de la persona o datos que brinde, en cuanto a cita textual. Así mismo, una precisión puntual en torno al hecho de que dicha información podrá ser publicada, bien sea como parte del proceso de trabajo de grado (consignación en biblioteca o difusión en redes académicas o plataformas virtuales), o como parte de un proceso de publicación distinto. Finalmente, la claridad en torno al hecho de que cuando se señala algún tipo de responsabilidad penal o de otra naturaleza, que pueda derivar en investigaciones judiciales, disciplinarias o fiscales, debe tomarse especial cuidado en que ni el estudiante ni el investigador, ni la Escuela, poseen competencias para atribuir o determinar responsabilidades de dicha naturaleza, por lo que los resultados del proyecto señalarán que se trata de “presuntas” o “señaladas” responsabilidades, o se indicará cualquier otra expresión que deje claro que no se atribuirá ni determinará ese tipo de responsabilidades en el producto final.

Asimismo manifiesto que los resultados del proceso de investigación al cual contribuye la aplicación del presente instrumento, serán informados a la persona mediante la entrega de

una copia del producto respectivo, como parte del reconocimiento del aporte de las personas con quienes se aplicaron los instrumentos de investigación.

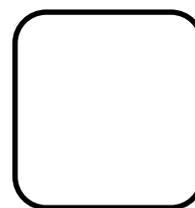
Dado a los ____ días del mes de _____ del año ____ en la ciudad de _____.

Nombre de la persona entrevistada: _____

Firma de la persona entrevistada: _____

Firma a ruego: SÍ___ NO ___

Cédula de ciudadanía n.º: _____



Huella del índice derecho

Nombre del(a) entrevistador(a): _____

Firma del(a) entrevistador(a): _____

Cédula de ciudadanía n.º _____