



Fortalecimiento Comunitario a través de una Estructura Organizativa para la Producción de Café
en la Comunidad Indígena Orobojo del Pueblo Nutabe en Colombia

Maria Ximena Uribe Barrientos

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Centro Universitario Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

noviembre de 2025

Fortalecimiento Comunitario a través de una Estructura Organizativa para la Producción de Café
en la Comunidad Indígena Oroabajo del Pueblo Nutabe en Colombia

Maria Ximena Uribe Barrientos

Monografía presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)

Sandra Yaneth Cañas Vallejo

Magister en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos.

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Centro Universitario Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

noviembre de 2025

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	9
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
FORTALECIMIENTO COMUNITARIO A TRAVÉS DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ EN LA COMUNIDAD INDIGENA OROBAJO DEL PUEBLO NUTABE EN COLOMBIA	15
CAPÍTULO I	15
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2 OBJETIVOS	18
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	19
3 JUSTIFICACIÓN	19
4 MARCO REFERENCIAL	20
4.1 MARCO CONCEPTUAL	20
4.2 MARCO CONTEXTUAL	24
4.3 MARCO LEGAL	30
4.4 MARCO TEÓRICO.....	36
CAPÍTULO II	40
5 DISEÑO METODOLÓGICO.....	40
5.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL.....	40
5.2 EJE TEMÁTICO	40

5.3	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN Y PARADIGMA INVESTIGATIVO	40
5.4	DISEÑO	41
5.5	ALCANCE	41
5.6	POBLACIÓN	42
5.7	TAMAÑO DE MUESTRA	42
5.8	FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y DATOS.....	43
5.9	ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE DATOS.....	44
5.10	PLAN DE ACCIÓN DEL PROYECTO	45
CAPÍTULO III		48
6	RESULTADOS.....	48
6.1	OBJETIVO 1	48
6.2	OBJETIVO 2	51
6.3	OBJETIVO 3	58
7	CONCLUSIONES.....	74
8	RECOMENDACIONES.....	75
REFERENCIAS.....		77

LISTA DE TABLA

TABLA 1. FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO: FORTALECIMIENTO Y AUTOGESTIÓN DEL CABILDO INDÍGENA DE CRISTIANÍA.	24
TABLA 2. FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO: IMPACTO DE LA MINERÍA EN LAS COMUNIDADES INDÍGENAS QUECHUAS.	25
TABLA 3. FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO: DISEÑO DE UN SISTEMA CONTABLE PARA EL CABILDO INDÍGENA SAN LORENZO DE CALDONO.	26
TABLA 4. FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO: CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE GOBIERNO PROPIO DEL RESGUARDO INDÍGENA DE CUMBAL.	27
TABLA 5. FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO: DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS PARA EL CABILDO PÁEZ JERUSALÉN.	28
TABLA 6. FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO: DISEÑO DE UN MODELO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA EL CABILDO LA CONCEPCIÓN.	29
TABLA 7. NORMOGRAMA GESTIÓN DE TIERRAS INDÍGENAS.	30
TABLA 8. NORMOGRAMA ADMINISTRACIÓN DE LOS TERRITORIOS INDÍGENAS.	31
TABLA 9. NORMOGRAMA AUTONOMÍA DE LOS CABILDOS INDÍGENAS EN ASOCIACIONES DE LOS MUNICIPIOS. ...	32
TABLA 10. NORMOGRAMA FACULTADES ECONÓMICAS DE LOS CABILDOS INDÍGENAS.	33
TABLA 11. NORMOGRAMA PROPÓSITOS Y OBJETIVOS DEL DESARROLLO AGROPECUARIO Y PESQUERO.	34
TABLA 12. NORMOGRAMA DEFINICIÓN DE CABILDO INDÍGENA.	35
TABLA 13. PLAN DE ACCIÓN DEL PROYECTO OBJETIVO ESPECIFICO 1	45
TABLA 14. PLAN DE ACCIÓN DEL PROYECTO OBJETIVO ESPECIFICO 2	46
TABLA 15. PLAN DE ACCIÓN DEL PROYECTO OBJETIVO ESPECIFICO 3	47
TABLA 16. FORTALEZAS COMUNITARIAS ORGANIZACIONALES DE LA COMUNIDAD INDÍGENA OROBAJO DEL PUEBLO NUTABE.	49

TABLA 17. OPORTUNIDADES DE MEJORA OPERACIONALES EN LA UNIDAD PRODUCTIVA DEL CAFÉ DE LA COMUNIDAD INDÍGENA OROBAJO DEL PUEBLO NUTABE.	50
TABLA 18. MATRIZ DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS.	51
TABLA 19. ANÁLISIS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS.	54
TABLA 20. ROLES Y RESPONSABILIDADES EN EL PROCESO PRODUCTIVO DEL CAFÉ EN LA COMUNIDAD INDÍGENA OROBAJO DEL PUEBLO NUTABE.	59

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. MAPA TERRITORIO COLECTIVO COMUNIDAD NUTABE	17
FIGURA 2. ORGANIGRAMA O ESTRUCTURA POLÍTICA ORGANIZATIVA DE LA COMUNIDAD OROBAJO DEL PUEBLO NUTABE	48
FIGURA 3. DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO DEL CAFÉ EN LA COMUNIDAD INDÍGENA OROBAJO DEL PUEBLO NUTABE.	63
FIGURA 4. DIAGRAMA DE PROCESO SIEMBRA.	65
FIGURA 5. DIAGRAMA DE PROCESO RECOLECCIÓN.	69
FIGURA 6. DIAGRAMA DE PROCESOS SALÓN DE CALIDAD	71

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. REGISTRO DE GERMINADO.	66
ANEXO 2. REGISTRO DE CONTROL DE PERSONAL.....	66
ANEXO 3. REGISTRO DE ABONADO EN VIVERO.	67
ANEXO 4. REGISTRO DE FERTILIZANTE/ ABONADO FOLIAR EN VIVERO.	67
ANEXO 5. REGISTRO DE ABONADO EN POST-SIEMBRA (MANTENIMIENTO)	68
ANEXO 6. REGISTRO DE FERTILIZANTE/ ABONADO FOLIAR EN POST-SIEMBRA (MANTENIMIENTO)	68
ANEXO 7. REGISTRO DE CONTROL DE PERSONAL RECOLECCIÓN.	70
ANEXO 8. REGISTRO DE RECEPCIÓN.	72
ANEXO 9. REGISTRO DE TRILLADORA.....	72
ANEXO 10. REGISTRO DE CLASIFICADORA.	72
ANEXO 11. REGISTRO DE PASILLA.....	73
ANEXO 12. REGISTRO DE PRODUCTO.....	73
ANEXO 13. REGISTRO DE VENTA.	73

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi sincero agradecimiento a las personas que hicieron posible la culminación de este trabajo de grado.

En primer lugar, le agradezco a Dios por brindarme la sabiduría, el entendimiento, la comprensión y la fortaleza de continuar por este camino el cual estuvo lleno de momentos de incertidumbre.

A mi familia, en especialmente a mis padres Claudia Barrientos y Fredy Uribe por el amor incondicional, su paciencia y los sacrificios los cuales me impulsaron hacer una mejor mujer e hija. Su apoyo y los valores que me inculcaron fueron de gran ayuda para motivarme a alcanzar mis metas y objetivos. Además, a mis primos Natalia Londoño, Cristina Londoño y Didier Barrientos por su presencia en todo momento, por guiarme en los momentos en los cuales sentía confusión por medio de sus consejos y estar pendientes de mí en este proceso.

A la persona que llegó a mi vida de una manera inesperada la cual me enseñó el significado de amor, paciencia y dedicación en este tiempo apoyándome en los momentos difíciles y buenos especialmente cuando no me fluían las ideas.

A la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe por permitirme acompañarlos como joven investigadora y brindarle apoyo a su producción cafetera por medio de esta propuesta y espero sinceramente que la implementación se traduzca en una mejor eficiencia productiva.

Finalmente, a mi tutora Sandra Cañas, al docente Cesar Cardona y a los directores John Rico y Jhon Acevedo. Gracias por transmitirme su conocimiento y dedicación, acompañándome y guiándome de una manera excepcional en este proceso, contribuyendo a mi crecimiento personal y profesional.

RESUMEN

El proyecto de investigación se centra en el diseño de una estructura organizativa para el proceso productivo de café en la comunidad indígena Orobajo del Pueblo Nutabe donde se evidencie un empoderamiento comunitario y la eficiencia organizativa. Por lo cual, surge desde la necesidad de fortalecer la estructura organizacional de la comunidad, dado a la reubicación y la transformación de sus actividades económicas las cuales se vieron afectadas por el Proyecto Hidroeléctrico Ituango.

Se compone por un enfoque cualitativo, utilizando técnicas como revisión documental, observación participante y entrevistas para lograr comprender mejor las dinámicas sociales y organizativas. El diseño es no experimental, donde se emplea un muestreo no probabilístico que facilita la selección flexible de participantes, enfocándose en analizar la estructura organizativa y su empoderamiento.

Con esta investigación, se propone una estructura organizativa la cual va a facilitar la distribución de roles, identificación de perfiles adecuados para las funciones de cada puesto laboral, el cual fomente la participación comunitaria, promueva el desarrollo sostenible, para llegar a contribuir al avance del empoderamiento comunitario, la conservación de la identidad cultural y la protección de los derechos humanos. Por lo cual, una estructura organizativa adecuada es esencial para el mejoramiento de la calidad de vida, la gestión comunitaria, la optimización de recursos y garantizar eficiencia con adecuada resolución de conflictos, que conlleve a afrontar los retos actuales que puede llegar a atravesar la comunidad indígena, así mismo, utilizar un enfoque con el cual ayude tanto al desarrollo sostenible como a la producción cafetera.

Palabras clave: comunidad, estructura organizativa, producción agrícola.

ABSTRACT

The research project focuses on the design of an organizational model for the coffee production process in the Orobajo indigenous community of the Nutabe people where community empowerment and organizational efficiency are evidenced. Therefore, it arises from the need to strengthen the organizational structure of the community, given the relocation and transformation of their economic activities which were affected by the Ituango Hydroelectric Project.

It is composed by a qualitative approach, using techniques such as documentary review, participant observation and interviews to better understand the social and organizational dynamics. The design is non-experimental, using a non-probabilistic sampling that facilitates the flexible selection of participants, focusing on analyzing the organizational structure and its empowerment.

With this research, an organizational structure is proposed which will facilitate the distribution of roles, identification of appropriate profiles for the functions of each job position, which encourages community participation, promotes sustainable development, in order to contribute to the advancement of community empowerment, the preservation of cultural identity and the protection of human rights. Therefore, an adequate organizational structure is essential for the improvement of the quality of life, community management, the optimization of resources and guaranteeing efficiency with adequate conflict resolution, which will lead to facing the current challenges that the indigenous community may face, as well as using an approach that will help both sustainable development and coffee production.

Keywords: community, organizational structure, agricultural production

INTRODUCCIÓN

La Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe originaria del municipio de Sabanalarga – Antioquia, sufrió una reubicación de su resguardo hacia el municipio de Ituango – Antioquia debido a la construcción de la Central Hidroeléctrica Ituango. Este megaproyecto impactó sus actividades económicas tradicionales como eran la agricultura, la pesca, el barequeo, la extracción de ojos de sal y la caza; en la actualidad su economía se basa en la ganadería y la agricultura con diversos cultivos como yuca, plátano, maíz, piña, maracuyá, cebolla, frijol y café. Por lo tanto, surge la necesidad de fortalecer la estructura organizativa con el fin de optimizar la gestión de los recursos económicos y naturales, y de manera específica de la producción del café ya que de esta deriva la comunidad sus principales ingresos.

Entre los diversos sectores económicos con los cuales el cabildo indígena soporta su actividad agropecuaria, el proceso productivo del café es el principal. La unidad productiva se ubica en un predio comunitario que tiene como nombre “Los Galgos” donde se encuentran los árboles de café de especie arábica. Allí cuentan, además con una infraestructura destinada para la transformación y procesamiento de café esta fue entregada por la Central Hidroeléctrica Ituango en el marco del cumplimiento de la consulta previa que se realizó entre Empresas Públicas de Medellín (EPM) como propietario la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe por ser una de las poblaciones afectadas en este territorio del Río Cauca. Se trata de una infraestructura cuya gestión constituye una oportunidad de fortalecimiento de la identidad cultural y del capital social de la comunidad.

La investigación se ha desarrollado mediante un enfoque cualitativo que ha permitido una exploración profunda de las dinámicas sociales, culturales y organizativas del cabildo indígena. A través de técnicas de recolección de datos como la revisión documental, la observación participante y las entrevistas, se ha logrado una comprensión integral de las necesidades y desafíos que enfrenta la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe. De manera específica, la revisión documental ha proporcionado un contexto histórico, legal y organizacional de la posición actual de la comunidad,

mientras que la observación participante ha permitido la interacción de una manera directa con las practicas cotidianas del pueblo Nutabe. Además, la aplicación de entrevistas ha permitido acceder a las experiencias y opiniones no sólo de la comunidad, sino también conocer la experiencia de la organización productora Café Bosque Adentro S.A.S. Mediante este ejercicio se han identificación elementos que podrían ser aplicables para la producción de café por parte del grupo étnico Nutabe para quien se propone de manera específica el diseño de la estructura organizativa.

El diseño metodológico es no experimental, el cual implica que se ha llevado a cabo una observación en la que no se hubo una intervención directa a la comunidad. Esto permitirá que este enfoque sea descriptivo por medio de un análisis de la estructura organizativa actual y de las dinámicas que afecten al empoderamiento comunitario de la comunidad indígena con el cual se utilizará un muestro no probabilístico, el que permitirá una selección de los participantes a medida que transcurre la investigación de manera más flexible a las necesidades que se van presentando.

La influencia de conformar una estructura organizativa estable para la producción de café es prioridad para el desarrollo económico y sostenible de la comunidad indígena, ya que facilitaría con la toma de decisiones y la distribución de los roles de acuerdo con los diferentes procesos en sus actividades. Además, con esto ayudara a promover la participación de todos los miembros de la comunidad para así hacer el mejoramiento de la gestión de sus recursos, lo cual es esencial para la colaboración y el trabajo en equipo y maximizar la rentabilidad de las actividades productivas de este sector que genera economía para el cabildo.

Mediante este estudio se han examinado modelos organizativos y se han identificado aquellos que se adapten mejor a las condiciones y características de la Comunidad Indígena en la producción de café, donde se fomente la participación comunitaria, se promueva el desarrollo sostenible y contribuya con el empoderamiento comunitario. Por lo tanto, esta estructura organizativa tiene el enfoque de

mejorar la calidad de vida de todos los miembros pertenecientes, a la conservación de su identidad cultural, conservación de los recursos naturales y la protección de sus derechos humanos.

En concordancia con lo anterior, la necesidad de una estructura organizativa se hace relevante para el cabildo, ya que esto facilita contar con información pertinente para la toma de decisiones que se articulen a la demanda del proyecto productivo del café. Lo que permitirá dar solución a discrepancias que se presentan de manera interna en la comunidad las cuales afectan al proceso productivo de café.

Por otra parte, la implementación de una estructura organizativa matricial o mixta en la que se combinan elementos de una estructura funcional y una estructura de proyectos en donde la distribución de roles y responsabilidades entre los miembros pertenecientes de la comunidad en el proceso productivo del café logren una eficiencia en la productividad de los recursos económicos, naturales y humanos en la producción cafetera. En donde esta estructura organizativa promoverá una mayor flexibilidad, adaptabilidad y productividad reforzando así su empoderamiento comunitario y las necesidades que tiene de mejora el proceso productivo del café permitiendo así una delegación adecuada de roles y responsabilidades en las etapas de siembra, recolección y transformación del café.

Por consiguiente, esta estructura organizativa le contribuirá a la comunidad la capacidad de afrontar los retos actuales y futuros en la producción cafetera fortaleciendo de una manera autónoma la productividad, el compromiso y el empoderamiento comunitario de esta actividad económica garantizando sus habilidades de gestionar sus recursos propios. Además, la optimización y la trazabilidad en los procesos productivos por medio del diagrama de organización y de los diagramas de procesos que tienen relación con las etapas productivas y los registros técnicos que les ayudará a ejecutar una buena toma de decisiones estratégicas, lo cual promoverá un clima organizacional positivo basándose en la colaboración e integración de los miembros de la comunidad.

**Fortalecimiento Comunitario a través de una Estructura Organizativa para la Producción de Café
en la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe en Colombia**

CAPÍTULO I

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Con el fin de realizar un reconocimiento histórico del Cabildo Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe se evidenció un proceso de recolección de información que se centra en el proceso de reconocimiento, consulta previa y la actual adaptación del Cabildo Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe frente a los impactos del proyecto hidroeléctrico Ituango, según Cabildo Indígena Nutabe de Orobajo (2019) y Empresas Públicas de Medellín (2023), la comunidad indígena pueblo Nutabe de Orobajo, realizó un proceso de certificación en la dirección de asuntos indígenas, rom y minorías del ministerio del interior en el cual se registra como la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe en la fecha del 19 de mayo de 2017, se registró como Cacique Gobernador al señor Eddy León Sucerquia Feria. Esto tuvo lugar un año anterior a la consulta previa que se llevó a cabo con el Cabildo Indígena Nutabe de Orobajo el cual este proceso fue liderado por Empresas Públicas de Medellín (EPM) y el Ministerio del Interior.

Este proceso empezó con la presentación del proyecto con todos los debidos componentes a la comunidad en una asamblea que se llevó a cabo en el municipio de Ituango, Antioquia. Por lo siguiente, participaron las entidades anteriormente mencionadas para acordar la Ruta Metodológica esto estuvo lugar el 11 de mayo de 2018. El Cabildo Indígena mediante este proceso acordado realizó un convenio con la entidad de EPM para garantizar un asesoramiento, acompañamiento técnico y jurídico para el proceso de la consulta previa.

Hay que resaltar que la comunidad indígena realizó una ceremonia espiritual donde realizaban una despedida del río Cauca en el cual lo denominaban “El Patrón Mono” sus antepasados también lo

denominaban “Brenduco”, este lo realizaron cerca de donde se encontraba en la parte alta del territorio de Orobajo ya inundado.

Se realizó una identificación de los impactos y se formularon medidas de manejo, a los 78 impactos que se concertaron con Empresas Públicas de Medellín y se identificaron las medidas de manejo las cuales fueron 69 como eran ambientales, socioeconómicas, culturales y psicosociales, esta reunión se llevó a cabo en el municipio de Ituango en las fechas del 09 de marzo y 7 de abril de año 2019.

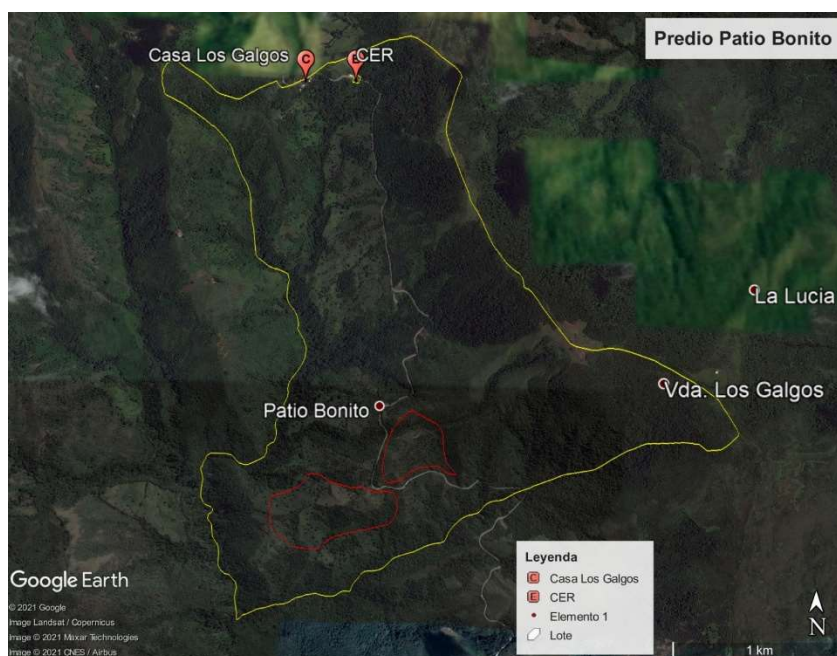
Tuvo lugar a partir de junio del año 2019 los acuerdos de concertados entre Empresas Públicas de Medellín (EPM) y la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe, en el cual se firmaron un acta de acuerdos en el que se establecieron aproximadamente 26 proyectos entre productivos, ambientales, sociales y culturales que contribuyen a la autonomía y pervivencia de la comunidad. El principal acuerdo fue la entrega de un predio colectivo de unas 500 hectáreas aproximadamente en el cual pondrá en práctica los 26 proyectos anteriormente mencionados. Algunos de estos proyectos son la formulación de un plan de vida, una granja integral autosostenible con líneas de producción, autoconsumo, transformación y comercialización, entre otros proyectos.

Se llevo a cabo la implementación de los 26 proyectos acordados anteriormente, en el mes de julio de 2019 en el cual incluyeron la entrega de un predio colectivo de 553 hectáreas para la pervivencia de la comunidad.

En la actualidad, la comunidad indígena del Pueblo Nutabe ha experimentado una profunda transformación territorial y socioeconómica debido al desplazamiento por la construcción de la Central Hidroeléctrica Ituango. Esta situación ha impulsado una reconfiguración de sus actividades económicas tradicionales, con un enfoque en proyectos agrícolas. A través de programas de formación, la comunidad ha adquirido habilidades para el cultivo de productos como café, limón Taití, plátano, piña y maracuyá. De estos, el cultivo de café se ha destacado como la actividad más rentable, gracias a su distintivo sabor con notas cítricas y afrutadas.

Esta investigación se focaliza en la Comunidad Indígena Nutabe de Orobajo, cuyo territorio ancestral se encuentra en el municipio de Sabanalarga, Antioquia. Debido a circunstancias referenciadas en el marco histórico, la comunidad reubicada en la vereda Los Galgos, dentro del municipio de Ituango, en la subregión Norte de Antioquia, Colombia. Esta nueva ubicación data a 1.550 metros sobre el nivel del mar, aproximadamente a 230.5 kilómetros de la ciudad de Medellín.

Figura 1. Mapa Territorio Colectivo Comunidad Nutabe



La carencia de una estructura organizativa bien definida puede provocar una descoordinación durante el proceso de toma de decisiones, en conflictos internos y en una reducción de la efectividad de las iniciativas comunitarias. La implementación de un modelo organizativo adecuado facilitaría la distribución de roles y responsabilidades para el proceso productivo del café, es decir fomentando la participación de los miembros de la comunidad, promoviendo un sentido de identidad y unidad social.

Según Villar-López & Camisón-Zornoza (2009) los modelos organizativos son los sistemas y estructuras que ayudan a regular la gestión de los procesos productivos en una empresa. Es decir, que

estos modelos se pueden determinar por su flexibilidad, integración en diversos actores involucrados en la parte de producción como son los proveedores y los empleados.

Una estructura organizativa se refiere al conjunto de funciones y relaciones que establecen oficialmente las responsabilidades que cada organización debe desempeñar y la forma en que interactúan entre sí (Parra & Liz, 2009). Por lo cual, la estructura organizativa de un cabildo indígena es fundamental para su crecimiento, ya que permite alcanzar un desarrollo productivo, rentable y competitivo en semejanza con otras organizaciones. Además, una organización bien definida fortalece el potencial de desempeño y la productividad de los procesos internos del cabildo, lo que a su vez contribuye a mejorar la calidad de vida de la comunidad.

En una investigación realizada por Musicue Talaga & Carmona Bedoya (2020) una estructura organizativa es esencial para el empoderamiento de los cabildos indígenas, ya que fortalecería su capacidad de gestión y promueve la sostenibilidad en el uso de los recursos. Resulta que cuando, se realiza un rastreo de las diferentes estructuras organizativas existentes es crucial para identificar modelos efectivos que puedan ser adaptados a las necesidades específicas de cada cabildo, asegurando así que sus derechos y tradiciones sean respetados y preservados en el tiempo.

Por lo tanto, la pregunta problematizadora se define como: ¿Cuál es el modelo organizativo para el Cabildo Indígena Nutabe en Colombia articulado al proceso productivo del café para los factores que inciden en el empoderamiento comunitario?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar modelo organizativo para la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe en Colombia, articulado en el proceso productivo del café para los factores que inciden en su empoderamiento comunitario.

2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Reconocer la estructura organizacional del Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe en Colombia, articuladas en el proceso productivo del café para los factores que inciden en su empoderamiento comunitario.
- Identificar estructuras organizativas que se adapte en general a las condiciones del Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe en Colombia, para los factores que inciden en su empoderamiento comunitario.
- Desarrollar una estructura organizativa para el Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe en Colombia, articulando el proceso productivo del café para los factores que inciden en su empoderamiento comunitario.

3 JUSTIFICACIÓN

Para un cabildo indígena en Colombia contar con una estructura organizativa sólida es de vital importancia, ya que impacta directamente su capacidad para gestionar y administrar recursos de una manera eficiente. Una estructura organizativa bien definida no solo facilita la toma de decisiones, sino que también minimiza los conflictos internos y mejora la implementación de iniciativas comunitarias. Estos factores contribuyen directamente al desarrollo sostenible y a la mejora de la calidad de vida de los miembros de la comunidad.

Al implementar un modelo organizativo que se adapten a las necesidades específicas de cada cabildo, se logra un aumento considerable en la integración social y en la participación comunitaria. Además, la efectividad en el uso de los recursos se optimiza, asegurando un futuro más próspero y autosostenible para estas comunidades. Estas estructuras organizativas no solo permiten una mejor administración, sino que también fortalecen la identidad cultural y la autonomía de los cabildos indígenas, promoviendo un entorno en el que sus tradiciones y valores pueden florecer. Por lo tanto, una adecuada

organización interna es fundamental para fomentar un desarrollo integral y sostenible que beneficie a todos los integrantes de la comunidad indígena.

4 MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO CONCEPTUAL

Para comprender de mejor manera se conceptualizará los siguientes conceptos:

Como plantea Wagner (2021) la estructura organizacional es un conjunto de interacciones que se producen a medida que los miembros interactúan y se comunican para coordinar acciones y mantenerse organizados para que el equipo de trabajo sea eficiente y mantengan a la organización en pleno funcionamiento.

Acerca de la estructura organizacional es fundamental para esta investigación, ya que influye directamente a la eficiencia del proceso productivo del café y el empoderamiento comunitario de la Comunidad Indígena Oroabajo del Pueblo con la que la organización tendrá interacción mediante la comunicación y la coordinación para garantizar un funcionamiento óptimo de la entidad pública especial.

Como menciona Eze eat al. (2017) la estructura organizativa es la distribución de los roles y las funciones que define la organización por medio de las relaciones, actividades y responsabilidades mediante interacciones del personal y la tecnología. Por lo cual, es crucial para lograr los objetivos corporativos de una forma eficiente y con una coordinación efectiva.

De igual forma, la estructura organizativa es clave para esta investigación porque la importancia de la distribución de roles y funciones dentro de la comunidad indígena especialmente en la actividad productiva del café ya que facilitará una mejor eficiencia en este proceso y una coordinación efectiva con la cual alcanzaran los objetivos comunitarios y asegurando que estos sean sostenibles y autónomos.

Teniendo en cuenta a Mosca eat al. (2021) el modelo organizativo es la conformación que tiene la estructura organizativa donde se reflejan las adaptaciones de los cambios que tiene en el entorno, por

lo cual se considera como la evolución del diseño organizacional que tiene una empresa en las diferentes etapas de su ciclo de vida.

Por otra parte, el modelo organizativo es relevante para esta investigación, porque resalta la importancia de la adaptación de la estructura organizativa en los diferentes cambios del entorno, lo cual es fundamental para garantizar la evolución de la Comunidad Indígena de una manera eficiente en el proceso productivo del café y en el empoderamiento comunitario.

Como afirma Ferreira et al. (2021) el diagrama de organización se considera como la ilustración gráfica de los niveles jerárquicos que tiene una empresa por medio de la división de sectores y posición por importancia de las áreas y departamentos de la organización. Esta ilustración expone la estructura organizativa de manera detallada, determinando las responsabilidades y ayudando a optimizar el tiempo de los colaboradores.

De este modo, el diagrama de organización es importante para esta investigación ya que es una herramienta visual en representación de un gráfica de los niveles jerárquicos donde se observa la estructura de la comunidad indígena donde se articula el proceso productivo del café en la cual permitirá identificar las responsabilidades y así optimizar la coordinación entre los miembros de la comunidad mejorando la eficiencia productiva.

Como expresa Bianconi (2024) un diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra el procedimiento de una solución en la cual se utiliza para representación de la secuencia de pasos y decisiones para realizar un proceso o algoritmo.

De esta manera, se determina que el diagrama de flujo es relevante para esta investigación ya que representara de manera consecutiva del proceso productivo del café en la comunidad indígena y así facilitaría la identificación de los pasos claves de esta actividad para tomar algún tipo de decisión

estratégica y la interacción entre los diferentes colaboradores de la comunidad dentro de su estructura organizativa para que esta sea más eficiente y rentable.

Con base en Senkus eat al. (2021) un proceso producto es una gama de actividades las cuales en una organización se ven involucrado los recursos y procedimientos con el fin de transformar estos insumos en salidas las cuales garanticen alcance de los objetivos organizacionales tanto sociales, económicos y ambientales con una eficiencia operativa.

Cabe resaltar, que el proceso productivo para esta investigación es importante ya que permite entender como los recursos y procedimientos se articulan para la transformación de la materia prima en un producto final para garantizar los objetivos de entidad pública especial tanto en aspectos sociales, económicos y ambientales con la cual ayudara a la mejorar la eficacia productiva y operativa de la comunidad en una de las actividades económicas que es el producto del café.

Según Sarivaara eat al. (2013) la comunidad indígena es un grupo que tiene conexión histórica continua de las sociedades antes de la colonización. Además, hay que destacar que estas comunidades buscan mantener, desarrollar y transmitir su identidad étnica y sus derechos sobre sus recursos físicos y naturales a futuras generaciones.

En lo esencial, una comunidad indígena para esta investigación es relevantes ya que no solo representa una estructura organizacional, sino que también la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe tiene una conexión histórica en la cual conservan su identidad étnica y los derechos sobre los recursos naturales.

Por otro lado, como menciona el Decreto 2164 de 1995 (1995):

Es una entidad pública especial, cuyos integrantes son miembros de una comunidad indígena, elegidos y reconocidos por ésta, con una organización sociopolítica tradicional, cuya función es representar legalmente a la comunidad, ejercer la autoridad y realizar las actividades que le atribuyen las leyes, sus usos, costumbres y el reglamento interno de cada comunidad.

Por lo tanto, un cabildo indígena es fundamental para esta investigación ya que es en la cual se define una estructura sociopolítica tradicional la cual rige a la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe, en la cual se ve reflejada su representación legal y la autoridad permitiendo la gestión de los recursos para los diferentes proyectos y las decisiones estratégicas permitiendo un buen desarrollo sostenible y empoderamiento comunitario.

4.2 MARCO CONTEXTUAL

Tabla 1. Ficha Técnica del Estudio: Fortalecimiento y Autogestión del Cabildo Indígena de Cristianía.

Autor //Año	Lopez (2011)
Lugar desarrollo la investigación	Cabildo Indígena de Cristianía.
Problemática	La problemática central es que el Cabildo Indígena de Cristianía se identifica la necesidad de fortalecer el ejercicio de reflexión y la optimización de los espacios, teniendo en cuenta que el cabildo posee conocimiento jurídico, político y económico, lo cual mejora la capacidad de autogestionar los problemas comunitarios con el fin de construir estrategias propias las cuales se adapten a las necesidades socioculturales de la comunidad. Por ende, la investigación busca responder a la pregunta: ¿Cuáles han sido las acciones con iniciativa comunitaria que ha permitido a los Emberas Chamís del Resguardo Indígena de Cristianía establecer un proceso organizativo, de reconocimiento y autogestión frente a las políticas públicas del departamento de Antioquia?
Diseño metodológico	Enfoque: Cualitativo. Tipo de estudio: Analítico. Población/muestra: Comunidad del Cabildo Indígena de Cristianía. Técnicas: Entrevistas, observación participante, revisión documental.
Principales Resultados	El resultado principal es la caracterización del Cabildo Indígena Cristianía como una organización (comunidad) exitosa gracias a la capacidad de autogestión y organización comunitaria. Por lo tanto, los puntos clave es la fortaleza organizacional por la toma de decisiones estratégicas y económicas para asegurar la supervivencia del pueblo Embera Chamí. Además, la transformación en la participación pública con el fin de hacer una reconstrucción social y política de la comunidad logrando así una recuperación de tierras y la reclamación de sus derechos. Por último, se tiene en que la comunidad se puede beneficiarse de un modelo gerencial y social para mejorar la ejecución de las estrategias y de esta manera desarrollar un empoderamiento comunitario.
Análisis	De cara a lo anterior, se reconoce la importancia de la autogestión comunitaria la cual es fundamental para el empoderamiento comunitario. Por lo tanto, la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe se basa en la construcción de una estructura organizativa para el proceso productivo del café, el cual les permita la toma de decisiones estratégicas en los contextos económicos, políticos y legales, con el fin de que la asamblea general y la junta directiva tengan la autonomía de gestionar la productividad y comercialización de la producción cafetera. En consecuencia, este modelo organizativo debe tener en cuenta la gobernanza interna, lo que les permita la participación y la cohesión social ya que estos son fundamentales para la preservación de la identidad cultural.

Tabla 2. Ficha Técnica del Estudio: Impacto de la Minería en las Comunidades Indígenas Quechuas.

Autor //Año	Miraya (2018)
Lugar desarrollo la investigación	Comunidades Indígenas Quechuas de Calcauso y Mollebamba en el distrito de Juan Espinoza Medrano.
Problemática	Se centra en la expansión de la industria moderna afecta a la organización política tradicional de las comunidades indígenas Quechuas en la región de Apurímac, en los Andes de Perú. Este fenómeno genera efectos esenciales en la política, la economía y en la comunidad, lo que permite a las comunidades desarrollen sus propios procesos con el apoyo del gobierno peruano los cuales se adapten a la negociación con las empresas mineras internacionales. Por ende, esto tiene una especial relevancia para las comunidades indígenas en la toma de las decisiones y en la gestión de los recursos económicos y naturales.
Diseño metodológico	Enfoque: Cualitativo y cuantitativo. Tipo de estudio: Analítico. Población/muestra: Miembros de las Comunidades Indígenas Quechuas de Calcauso y Mollebamba. Técnicas: Encuestas, entrevistas, observación participante y revisión documental.
Principales Resultados	El resultado principal se centra en el impacto de minería en la Organización Política Indígena de las comunidades Quechuas en Apurímac, en los Andes de Perú. En los cuales su forma de democracia directa permite la capacidad de adaptación de realizar negociaciones con las empresas mineras internacionales, logrando la suspensión de sus operaciones, ya que la expansión minera a traigo perjudicaciones comunitarias, por ende, se resalta la importancia de la inclusión social en los procesos de negociación.
Análisis	Respecto a lo anterior, la democracia directa y el empoderamiento comunitario son considerados para la consolidación de la estructura organizativa del proceso productivo del café para la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe, en donde se fortalezca la autonomía administrativa la cual les permita involucrar el voto de los miembros de la comunidad para la toma de decisiones estratégicas las cuales les favorezca en la negociación de la cadena de suministros en la producción cafetera, mediante sus derechos de comercialización como una entidad pública especial.

Tabla 3. Ficha Técnica del Estudio: Diseño de un Sistema Contable para el Cabildo Indígena San Lorenzo de Caldon.

Autor //Año	Montoya y Campo (2022)
Lugar desarrollo la investigación	Cabildo Indígena de San Lorenzo de Caldon
Problemática	La problemática central se ve reflejada en que la gran mayoría de las comunidades indígenas en Colombia no tienen una adecuada organización interna, ya que estas son entidades públicas especiales por lo cual no les exigen llevar como tal una contabilidad. Por ende, esta ausencia de control genera una desconfianza en la asamblea general del Cabildo Indígena San Lorenzo respecto al manejo de los recursos económicos; lo que se busca la implementación de un sistema de información contable el cual se adapte a las necesidades de la comunidad con el fin de mejorar el control interno y los recursos públicos y económicos, teniendo en cuenta sus costumbres ancestrales. La investigación busca responder a la pregunta: ¿Qué sistema de información contable sería adecuado para el Cabildo Indígena San Lorenzo de Caldon que garantice el control, vigilancia y buen manejo de los recursos?
Diseño metodológico	Enfoque: Cualitativo y cuantitativo. Tipo de estudio: Descriptivo. Población/muestra: miembros del Cabildo Indígena de San Lorenzo de Caldon. Técnicas: Encuestas, entrevistas y observación.
Principales Resultados	El resultado principal de esta investigación es la propuesta de un diseño de un modelo de sistema de información contable que se adapte específicamente al Cabildo Indígena de San Lorenzo de Caldon, en la cual busca el fortalecimiento del control al garantizar la transparencia, el control interno y el buen manejo de los recursos mediante un software y la capacitación de la comunidad.
Análisis	En relación con lo anterior, se representa a la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe la adecuada gestión de los recursos económicos la que garantice la transparencia, rendición de cuentas y la interacción de la asamblea general, por lo tanto, es necesario tener una claridad en los roles y responsabilidades en el proceso productivo del café lo que garantice una participación de los miembros, el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y el empoderamiento comunitario.

Tabla 4. Ficha Técnica del Estudio: Caracterización del Sistema de Gobierno Propio del Resguardo Indígena de Cumbal.

Autor //Año	Tipaz (2018)
Lugar desarrollo la investigación	Resguardo Indígena de Cumbal
Problemática	La problemática se basa en la negación de la validez de los sistemas de gobierno y los conocimientos políticos de los pueblos indígenas, en este caso el Pueblo de los Pastos, en donde se busca visibilizar el sistema de gobierno propio del Resguardo Indígena de Cumbal con el propósito de exponer formas organizativas de gobierno con las cuales contribuían al desarrollo de la ciencia política particularmente en la colonización del pensamiento político indígena.
Diseño metodológico	Enfoque: Cualitativo. Tipo de estudio: Descriptivo Población/muestra: Resguardo Indígena de Cumbal. Técnicas: Revisión documental, entrevistas y observación no participante.
Principales Resultados	Como resultado, la investigación es la descripción y caracterización del sistema de gobierno propio del Resguardo de Cumbal con un modelo andino de Cosmocracia en el cual opera en un pensamiento en espiral y su fundamento político reside en la Madre Tierra esta se ve reflejada como un elemento vivo. Por lo tanto, su justicia propia busca la reparación del daño a través de acciones económicas y a la toma de decisiones.
Análisis	Considerando lo anterior, la integración de la Cosmocracia en el modelo organizativo es importante ya que esta nos enseña que la estructura organizativa no solo debe ser eficiente, sino que es clave para la unificación de la espiritualidad y el vínculo con la Madre Tierra. Por tanto, el diseño del modelo organizativo debe permitir a la Comunidad Orobajo del Pueblo Nutabe la toma de decisiones y la protección de sus derechos como una entidad pública especial, lo cual favorecerá con la participación de los miembros en la etapa del proceso productivo del café, el fortalecimiento de la autonomía administrativa mediante el empoderamiento comunitario lo que mejoraría la calidad de vida de la comunidad.

Tabla 5. Ficha Técnica del Estudio: Diseño de un Manual de Funciones y Procesos para el Cabildo Páez Jerusalén.

Autor //Año	Ulcue (2022)
Lugar desarrollo la investigación	Cabildo Indígena Páez Jerusalén
Problemática	La problemática principal es que el Cabildo Indígena Páez Jerusalén en Santander de Quilichao necesita un manual de funciones y procesos. Esta insuficiencia genera consecuencias en el área administrativa, ya que las personas encargadas no logran desempeñar las funciones lo que afecta a la eficiencia de la comunidad y en la toma de decisiones. Por ende, la pregunta problematizadora es: ¿Es posible el diseño de un manual de funciones y procesos para el Cabildo Indígena Páez Jerusalén de Santander de Quilichao para el año 2022?
Diseño metodológico	Enfoque: Cualitativo. Tipo de estudio: Descriptivo. Población/muestra: Miembros del Cabildo Páez Jerusalén. Técnicas: Entrevistas y grupos focales.
Principales Resultados	Como resultado principal es la creación y diseño del manual de funciones y el manual de procesos para el Cabildo Indígena Páez Jerusalén. El cual se identificó y documentó los procesos y cargos de las áreas de la organización, esto con el fin de mejorar la eficiencia, la comunicación y el empoderamiento comunitario.
Análisis	Mediante lo anterior, le aporta a la optimización de las funciones y procesos con el propósito de mejorar la comunicación interna en la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe mediante la claridad de las responsabilidades y la distribución de los roles en el proceso productivo del café, esto para evitar los conflictos internos y la pérdida de tiempo de esta manera, garantiza un diseño de modelo organizativo, que facilita la interacción de los miembros de la comunidad el cual se adapte a las necesidades y dinámicas culturales y productiva para regenerar la autonomía administrativa y la eficiencia de la cadena productiva.

Tabla 6. *Ficha Técnica del Estudio: Diseño de un Modelo de Procesos Administrativos para el Cabildo La Concepción.*

Autor //Año	Zuñiga (2020)
Lugar desarrollo la investigación	Cabildo Indígena la Concepción
Problemática	La problemática principal son las debilidades administrativas que presenta el Cabildo Indígena La Concepción en Santander de Quilichao, las cuales se deben al desconocimiento administrativo por parte de la comunidad ya que se lleva de una forma empírica por el representante legal. Por lo tanto, esto se ve reflejado en la ineficiencia de la toma de decisiones y en la ejecución de los proyectos comunitarios. Para abordar esta investigación su pregunta problematizadora es: ¿Cómo diseñar un modelo de procesos y procedimientos del área administrativa, para el Cabildo la Concepción del municipio de Santander de Quilichao?
Diseño metodológico	Enfoque: Mixto. Tipo de estudio: Descriptivo. Población/muestra: Miembros del Cabildo Indígena La Concepción. Técnicas: Entrevistas, grupos focales (cualitativo) y encuestas (cuantitativo).
Principales Resultados	El resultado principal es diseñar un modelo de procesos y procedimientos del área administrativa del Cabildo Indígena La Concepción en Santander de Quilichao, el cual busca la adecuada gestión administrativa para la mejora de la eficiencia productiva lo que facilitaría a la toma de decisiones y al manejo de los recursos económicos.
Análisis	Con base a lo anterior, la falta de una estructura organizativa clara limita la optimización de los recursos en la producción cafetera de la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe. Por consiguiente, se propone un modelo organizativo con el fin de formalizar la gestión administrativa comunitario dejando las prácticas empíricas desestructuradas, en las cuales se permita tener una claridad en los roles, funciones y responsabilidades con el propósito de tener la capacidad de la toma de decisiones la que optimice el uso de los recursos humanos, económicos y naturales para el aprovechamiento máximo del tiempo.

4.3 MARCO LEGAL

Tabla 7. Normograma Gestión de Tierras Indígenas.

Normograma						
Norma	Entidad que expide la norma	Alcance de la norma	de la	Apartado de análisis		Análisis
Decreto 2164 de 1995	Presidente de la República de Colombia	Por el cual se reglamenta parcialmente el Capítulo XIV de la Ley 160 de 1994 en lo relacionado con la dotación y titulación de tierras a las comunidades indígenas para la constitución, reestructuración, ampliación y saneamiento de los Resguardos Indígenas en el territorio nacional.	se	Artículo 1º. Competencia. El Instituto Colombiano de la Reforma Agraria realizará los estudios de las necesidades de tierras de las comunidades indígenas para la dotación y titulación de las tierras suficientes o adicionales que faciliten su adecuado asentamiento y desarrollo, el reconocimiento de la propiedad de las que tradicionalmente ocupan o que constituyen su hábitat, la preservación del grupo étnico y el mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes, sin perjuicio de los derechos de las comunidades negras consagradas en la Ley 70 de 1993. Para tal fin, adelantará los siguientes programas y procedimientos administrativos: 1. La constitución de resguardos a las comunidades indígenas que poseen sus tierras sin título de propiedad, o las que no se hallen en posesión, total o parcial, de sus tierras ancestrales, o que por circunstancias ajenas a su voluntad están dispersas o han migrado de su territorio. En este último evento, la constitución del resguardo correspondiente podrá hacerse en la zona de origen a solicitud de la comunidad. 2. La ampliación de resguardos constituidos a comunidades indígenas, cuando las tierras fueren insuficientes para su desarrollo económico y cultural o para el cumplimiento de la función social y ecológica de la propiedad, o cuando en el resguardo no fueron incluidas la totalidad de las tierras que ocupan tradicionalmente o que constituyen su hábitat. 3. La reestructuración de los resguardos de origen colonial o republicano, previa clarificación sobre la vigencia legal de los respectivos títulos. Mediante esta actuación administrativa, el Instituto procederá a estudiar la situación de la tenencia de la tierra en aquellos, para determinar el área de la que se encuentran en posesión o propiedad, a fin de dotar a las		El artículo 1 del decreto 2164 de 1995, es significativo porque aborda la reestructuración y constitución de los resguardos el cual garantiza la dotación y titulación del territorio (predios) para el desarrollo y mejoramiento la calidad de vida de los miembros de la comunidad. Por consiguiente, es importante por ayudaría a identificar un modelo organizativo para la producción del café teniendo en cuenta que este sea sostenible, promueva la participación y las diferentes costumbres que aborda la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe con el fin de llegar a una eficiencia y el empoderamiento comunitario.

comunidades de las tierras suficientes o adicionales, de acuerdo con los usos, costumbres y cultura de sus integrantes.
4. El saneamiento territorial de los resguardos y reservas indígenas y la conversión de éstas en resguardos.

Tabla 8. Normograma Administración de los Territorios Indígenas.

Norma	Entidad que expide la norma	Alcance de la norma	Apartado de análisis	Análisis
Decreto 1953 de 2014	Presidente de la República de Colombia	Por el cual se crea un régimen especial con el fin de poner en funcionamiento los Territorios Indígenas respecto de la administración de los sistemas propios de los pueblos indígenas hasta que el Congreso expida la ley de qué trata el artículo 329 de la Constitución Política.	<p>Artículo 13. Competencias Generales de los Territorios Indígenas. Los Territorios Indígenas ejercerán las siguientes competencias dentro del ámbito de su autonomía para la gestión de sus intereses en el marco de sus planes de vida:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gobernarse por Autoridades Propias de acuerdo con la ley de origen, derecho mayor o derecho propio. 2. Ejercer las competencias y derechos establecidos en este decreto, conforme con la Constitución Política, la legislación nacional e internacional que hace parte del bloque de constitucionalidad, la ley de origen, el derecho mayor o derecho propio. 3. Definir, ejecutar y evaluar las políticas económicas, sociales, ambientales y culturales propias en el marco de los planes de vida, en los respectivos territorios dentro del marco de la legislación nacional, y conforme a los principios de coordinación, concurrencia y subsidiariedad. 4. Darse sus estructuras de gobierno propio y de coordinación para efectos del desarrollo de sus respectivas competencias. 5. Percibir y administrar los recursos provenientes de fuentes de financiación públicas y/o privadas para el desarrollo de sus funciones y competencias de acuerdo con lo establecido en este decreto. 	El artículo 13 del decreto 1953 de 2014, es de gran relevancia porque es el que se encarga de reconocer la autonomía de los territorios indígenas por lo cual se pueden determinar las políticas económicas y sociales en correspondencia al plan de vida, en el que establezcan sus estructuras de coordinación y poder administrar los diferentes recursos de acuerdo con sus costumbres. Por lo tanto, es importante porque da una visión más clara para la identificación del modelo organizativo de la producción del café, pero con el propósito de articularse de una forma coherente con el plan de vida de la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe y así poder tener un desarrollo endógeno y el empoderamiento comunitario.

Tabla 9. Normograma Autonomía de los Cabildos Indígenas en Asociaciones de los Municipios.

Norma	Entidad que expide la norma	Alcance de la norma	Apartado de análisis	Análisis
Decreto 1088 de 1993	Presidente de la República de Colombia	Por el cual se regula la creación de las asociaciones de Cabildos y/o Autoridades Tradicionales Indígenas.	Artículo 4º.- Autonomía. La autonomía de los Cabildos o Autoridades Tradicionales Indígenas no se compromete por el hecho de pertenecer a una asociación.	En este decreto y a partir del artículo 4, se puede evidenciar que la autonomía garantiza para el cabildo una gestión de las actividades productivas por lo cual sería el producto del café, por medio de un modelo organizativo que tenga en cuenta objetivos comunitarios para llegar a una sostenibilidad económica y el fortalecimiento de la comunidad.

Tabla 10. Normograma Facultades Económicas de los Cabildos Indígenas.

Norma	Entidad que expide la norma	Alcance de la norma	Apartado de análisis	Análisis
Ley 89 de 1890	Congreso de la República de Colombia	Por la cual se determina la manera como deben ser gobernados los salvajes que vayan reduciéndose a la vida civilizada.	Artículo 4º. En todo lo relativo Gobierno económico de as parcialidades tienen los pequeños Cabildos todas las facultades que les hayan transmitido sus usos y estatutos particulares, con tal que no se opongan a lo que previenen las leyes, ni violen las garantías de que disfrutan los miembros de la parcialidad en su calidad de ciudadanos.	El artículo 4 de la ley 89 de 1890, este artículo es importante porque se da el reconocimiento de la autonomía de las comunidades indígenas considerándose un gobierno económico el cual se realiza mediante estatutos que hace la comunidad con todos los miembros que la integran y diferentes profesionales que les brindan asesoría para la realización de estos estatutos. Por lo tanto, es relevante porque mediante estos estatutos es un factor que permitirá identificar un modelo organizativo que se adapte a las necesidades de la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe en la producción del café teniendo en cuenta que esta deberá maximizar la toma de decisiones con el fin de un desarrollo óptimo con los recursos económicos.

Tabla 11. Normograma Propósitos y Objetivos del Desarrollo Agropecuario y Pesquero.

Norma	Entidad que expide la norma	Alcance de la norma	Apartado de análisis	Análisis
Ley 101 de 1993	Congreso de la República de Colombia	Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero.	<p>ARTÍCULO 1 º. PROPÓSITO DE ESTA LEY. Esta Ley desarrolla los artículos 64, 65 y 66 de la Constitución Nacional. En tal virtud se fundamenta en los siguientes propósitos que deben ser considerados en la interpretación de sus disposiciones, con miras a proteger el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras, y promover el mejoramiento del ingreso y calidad de vida de los productores rurales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Otorgar especial protección a la producción de alimentos. 2. Adecuar el sector agropecuario y pesquero a la internacionalización de la economía, sobre bases de equidad, reciprocidad y conveniencia nacional. 3. Promover el desarrollo del sistema agroalimentario nacional. 4. Elevar la eficiencia y la competitividad de los productos agrícolas, pecuarios y pesqueros mediante la creación de condiciones especiales. 5. Impulsar la modernización de la comercialización agropecuaria y pesquera. 6. Procurar el suministro de un volumen suficiente de recursos crediticios para el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras, bajo condiciones financieras adecuadas a los ciclos de las cosechas y de los precios, al igual que a los riesgos que gravitan sobre la producción rural. 7. Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización rural y a la protección de los recursos naturales. 8. Favorecer el desarrollo tecnológico del agro, al igual que la prestación de la asistencia técnica los pequeños productores, conforme a los procesos de descentralización y participación. 9. Determinar las condiciones de funcionamiento de las cuotas y contribuciones parafiscales para el sector agropecuario y pesquero. 10. Establecer los Fondos de Estabilización de Precios de Productos Agropecuarios y Pesqueros. 	Mediante el artículo 1 de la ley 101 de 1993, esta ley no se dirige precisamente a las comunidades indígenas, pero protege a la producción agropecuaria y mejora la calidad de vida rural lo que hace pertinente para la realización del modelo organizativo de la actividad productiva del café porque permitiría una participación activa y autónoma de cada uno de los miembros de la comunidad indígena Orobajo del Pueblo Nutabe para así tener un alcance territorial con el fin de una eficacia y eficiencia en el producto del café y el acceso a los diferentes mercados.

11. Propender por la ampliación y fortalecimiento de la política social en el sector rural.
12. Fortalecer el subsidio familiar campesino.
13. Garantizar la estabilidad y claridad de las políticas agropecuarias y pesqueras en una perspectiva de largo plazo.
14. Estimular la participación de los productores agropecuarios y pesqueros, directamente o través de sus organizaciones representativas, en las decisiones del Estado que los afecten.
- PARÁGRAFO. Para efectos de esta Ley la explotación forestal y la reforestación comerciales se consideran actividades esencialmente agrícolas

Tabla 12. Normograma Definición de Cabildo Indígena.

Norma	Entidad que expide la norma	Alcance de la norma	Apartado de análisis	Análisis
Decreto 2164 de 1995	Presidente de la República de Colombia	Por el cual se reglamenta parcialmente el Capítulo XIV de la Ley 160 de 1994 en lo relacionado con la dotación y titulación de tierras a las comunidades indígenas para la constitución, reestructuración, ampliación y saneamiento de los Resguardos Indígenas en el territorio nacional.	Artículo 2º. Definiciones. Para los fines exclusivos del presente Decreto, establécense las siguientes definiciones: Cabildo indígena. Es una entidad pública especial, cuyos integrantes son miembros de una comunidad indígena, elegidos y reconocidos por ésta, con una organización sociopolítica tradicional, cuya función es representar legalmente a la comunidad, ejercer la autoridad y realizar las actividades que le atribuyen las leyes, sus usos, costumbres y el reglamento interno de cada comunidad.	El artículo 2 del decreto 2164 de 1995 da un contexto de que un Cabildo Indígena es una entidad pública especial, el cual es conformada por miembros de la comunidad en el cual tiene como función ejercer y realizar actividades mediante las costumbres y el reglamento interno. Esta definición es fundamental porque se reconoce que la estructura organizacional de un cabildo indígena es de naturaleza jurídica especial, lo que facilita la identificación de los modelos organizativos que se articulan a la producción del café para tener un empoderamiento comunitario y productivo para la Comunidad Indígena de Orobajo Pueblo Nutabe.

4.4 MARCO TEÓRICO

Una estructura organizativa se refiere a la forma en cómo se organizan y distribuyen las funciones en organización mediante la división del trabajo, responsabilidades y la jerarquía para que la optimización de los procesos y así faciliten la capacidad ante los cambios en el entorno.

Según Zapata Rotundo et al. (2009) al profundizar sobre la Teoría Burocrática, que fue formulada por Max Weber y esta se caracteriza por una estructura organizativa estricta y jerárquica que debería ser aplicada a ambientes estables. Esta teoría se centra en la integración de procesos, la cual resulta ser apropiada para tener un control absoluto cuando las condiciones laborales son predecibles y una eficacia operacional. Por lo que se deduce, que Max Weber tuvo un gran aporte en la formalización, sugiriendo una estructura con normas claras, roles definidos y la protección de la intimidad.

Al identificar una estructura organizativa para un cabildo indígena que se dedica a la producción de café, es adecuado que primero se determine una adecuada distribución de roles y actividades dentro de la actividad comercial de la cual la planificación y el liderazgo son esenciales para alcanzar objetivos en común y con una herramienta visual que oriente a los colaboradores la cual es un organigrama con esto hará que esta comunidad no solo busque generar una efectividad en los procesos, sino que también fortalezcan un buen clima organizacional para los colaboradores. Al implementar una estructura organizativa concisa, facilitaría la optimización de recursos y la colaboración con la población que integra la comunidad de una manera que contribuye al desarrollo sostenible.

La contingencial es una teoría administrativa, la cual señala que los modelos organizativos deben ser lo suficiente dinámicos y prácticos para ser eficaces frente alguna variación que se presenten en el contexto interno y externo de la organización.

Según Mora Lema (1983) el enfoque contingencial establece que no existe una única estructura organizativa óptima para todas las eventualidades. Por ende, se concentran en diversos factores como son los aspectos ambientales, sociales y económicos, priorizando las características específicas de la

organización con la cual se da la selección de un modelo organizativo adecuado para la empresa. Además, se llega a promover un equilibrio en la estructura formal y tolerante, lo que ayuda a que la organización se pueda adaptar a los cambios en el entorno y así poder mejorar su efectividad.

En este sentido, una estructura organizativa debería adaptarse a las contingencias que se presentan en los diversos entornos, la tecnología y los objetivos organizativos para así identificar los principios que orienten a seguir los procesos con las características de la situación. Esto permitirá que la organización no solo corresponda a los retos actuales, sino que también se disponga a organizarse para las futuras oportunidades y cambios de una manera más eficiente y eficaz posible en los procesos del cabildo indígena para el desarrollo de la producción de café.

La teoría de sistemas analiza la interacción entre las áreas de una dentro de un entorno interno y externo para alcanzar los objetivos organizacionales. Desde esta perspectiva, la estructura organizativa debe ser flexible a los cambios en el entorno, permitiendo que la organización opere de una forma eficiente y eficaz dentro del sistema dinámico.

Según Climent Bonilla (2010) señala que la teoría de sistemas es un enfoque holístico en una organización. En donde este enfoque incluye las interacciones internas como externas de las partes de una organización, con el propósito de mejorar la sostenibilidad y a alcanzar los objetivos organizacionales de una forma más efectiva. En este contexto, la estructura organizativa se refiere a como se organiza una organización para funcionar eficientemente como un sistema social para así alcanzar unos objetivos colectivos y garantizar unos procesos para llevar a cabo el producto final.

Esto implica, que la teoría de sistemas sea un enfoque holístico el cual permitirá a la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe optimizar su estructura organizativa para la producción de café. Además, facilitara la alineación de los valores comunitarios con el fin de garantizar una eficiencia operativa en este proceso productivo con una comunicación constante que conduzca a un sistema integrado. Por lo tanto, este sistema apoyara a una buena toma de decisiones, con la ayuda de un sistema de información

gerencial y permitirá diseñar procesos flexibles a las diferentes dinámicas que se puedan presentar en el entorno interno y externo del cabildo.

La teoría clásica propuesta por los padres de la administración Henri Fayol, Frederick Taylor y Max Weber se determinó como el diseño y funcionamiento de las organizaciones para lograr una máxima eficiencia. Además, proponen que la estructura organizativa desempeña un papel importante para una organización, caracterizada por la forma jerárquica, roles profesionales claramente definidos y en donde cada colaborador de la organización conozca sus responsabilidades, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Basándose en Román & Bonilla (2016) se considera que la teoría de clásica define la estructura organizativa como la forma en que una organización distribuyen y coordinan las funciones y responsabilidades para lograr los objetivos estratégicos y mantener el valor de la empresa a un largo plazo, asegurando una interacción interna en la organización a través de división del trabajo, jerarquía, y procedimientos formalizados, que permitan alcanzar las metas de una manera eficiente.

Cabe resaltar que la estructura organizativa en la teoría clásica podría proporcionar una operatividad en la Comunidad Indígena Orobojo Pueblo Nutabe en pro a la planificación estratégica, a la división del trabajo, eficiencia de los recursos naturales y económicos y en el fortalecimiento de los procesos garantizando una producción y comercialización del café con adecuadas prácticas, calidad y eficacia en el producto final para los consumidores.

La teoría de la configuración organizacional busca entender como las organizaciones se estructuran en función a sus características internas y como se coordinan para alcanzar sus objetivos organizacionales.

Como expresa Ahmady et al. (2016) la teoría de la configuración organizacional de Mintzberg propone que cada organización pudiera ser estudiada mediante las configuraciones (núcleo operativo, cúpula estratégica, línea media, estructura técnica y personal de apoyo), las cuales permitirán diseñar

estructuras organizacionales que se adapten a la misión de la organización, necesidades operativas y facilitando la toma de decisiones mediante la coordinación.

En este sentido, la teoría de Mintzberg permitirá a la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe tener un modelo organizativo que optimice la eficiencia de la actividad económica del café el cual permitirá definir los roles y la distribución eficiente de las actividades la que fortalecerá a la toma de decisiones para que el cabildo indígena mejore la autonomía y la gestión de sus propios recursos de manera productiva.

La teoría de la contingencia da a conocer que un proceso productivo es como un sistema el cual debe ajustarse a las condiciones del entorno con el fin de lograr un desempeño óptimo y eficiencia en su estructura organizacional.

Teniendo en cuenta a Walker (2015) la teoría de la contingencia se refiere a que un proceso productivo depende del diseño y gestión de la estructura organizativa adaptándose a las diferentes eventualidades que presenta el entorno de la organización para llegar a tener una eficiencia operativa.

Por consiguiente, la teoría de la contingencia permitirá el uso de un modelo organizativo que contribuirá a la adaptación de su estructura organizativa en entornos cambiantes con el fin de mejorar la eficiencia productiva en la producción de café en la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe con un modelo flexible y dinámico que garantizará la toma de decisiones de manera más efectiva, el empoderamiento comunitario y la sostenibilidad ambiental y empresarial.

CAPÍTULO II

5 DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL

Programa Académico: Administración de Empresas.

Línea de Investigación Institucional: Innovaciones sociales y productivas.

Sublínea: Gestión estratégica para la globalidad.

5.2 EJE TEMÁTICO

Programa Académico: Administración de Empresas.

Eje temático: Gestión social.

5.3 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN Y PARADIGMA INVESTIGATIVO

El tipo de estudio abordado en esta monografía se ha realizado desde un enfoque cualitativo teniendo en cuenta:

Investigación Cualitativa

La presente investigación, centra su análisis desde la metodología cualitativa, ya que es crucial para una comprensión a profundidad en el campo de estudio, dado que es valiosa por la complejidad de las dinámicas sociales y organizacionales en el contexto de la estructura organizativa de la Comunidad Indígena Oroabajo del Pueblo Nutabe.

De acuerdo con Vera Vélez (2008) una investigación cualitativa se centra en la calidad de actividades, relaciones, asuntos y situaciones en un contexto específico en el cual se realizan análisis exhaustivos y detallados de un tema o problema particular. Por lo tanto, se determina que este enfoque es el que permite explorar, reconocer y describir la relevancia de los diferentes contextos utilizando datos, indicadores y estudios para así alcanzar una comprensión profunda de los procesos y las dinámicas del tema de interés.

A partir de lo anterior, se puede afirmar que esta es fundamental, ya que permite comprender en profundidad la estructura organizacional y las dinámicas de la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe, identificando las interacciones y necesidades de sus miembros, lo que facilitara la realización del diseño de un modelo organizativo eficiente adaptado a las condiciones de la producción de café, asegurando calidad y sostenibilidad, mientras se fomenta un buen ambiente organizacional que fortalezca el empoderamiento comunitario, la cohesión social y el desarrollo sostenible de la comunidad.

5.4 DISEÑO

En el enfoque metodológico basado en la investigación cualitativa, la elección adecuada del diseño es fundamental, para el presente caso se tomará el diseño no experimental, el cual según Lancheros Florián (2012) se fomenta mediante contextos que se dan sin que el investigador intervenga de forma directa en las variables a investigar. Por lo tanto, se observan los fenómenos en su contexto natural para poder analizarlos de una manera más detallada.

El diseño no experimental en este estudio de investigación es relevante porque permitirá comprender y analizar las características y dinámicas de la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe sin llegar actuar directamente en los procesos. Igualmente, este diseño busca identificar y desarrollar el modelo organizativo dentro de la unidad productiva del café desde una perspectiva descriptiva y analítica de la situación de mejora productiva de la comunidad.

5.5 ALCANCE

A partir de la investigación cualitativa, el alcance descriptivo es una estrategia metodológica en la cual podremos explorar y comprender de una manera detallada los fenómenos sociales en los contextos culturales, sociales y económicos del público objetivo como en este caso es la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe.

Teniendo en cuenta a Quecedo & Castaño (2002) un enfoque descriptivo en la metodología cualitativa determina la recopilación y análisis de datos de tipo exploratorio, el cual permite descubrir y

validar teorías o hipótesis de características y actividades observadas, proporcionando una perspectiva subjetiva del tema estudiado.

El mismo es relevante, porque analiza la estructura organizacional actual de la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe, esto facilita la adecuación de un modelo organizativo que se adapte a las necesidades de la producción del café llegando a proporcionar un empoderamiento comunitario en este proceso mediante dinámicas culturales, sociales y económicas del cabildo.

5.6 POBLACIÓN

Indígenas - La resolución 0071 reconoció 57 familias con unidades familiares en las veredas Orobajo, La Loma, La Aurora, y La Meseta, en el municipio de Sabanalarga; en las veredas Llanón Cañanoa, Guayabal y La Bastilla, en el municipio de Peque; y en las veredas El Tinto, La Florida, La Honda y La Hundida en Ituango en el departamento de Antioquia. (Organización Nacional Indígena de Colombia, 2017, párr.2)

5.7 TAMAÑO DE MUESTRA

Con base al enfoque cualitativo el tamaño de la muestra es de cero (0), dado que se articulará a un muestreo no probabilístico, el cual se destaca porque no es necesario seleccionar una muestra de manera aleatoria. Como lo menciona Pimienta Lastra (2000): “este tipo de muestreo, denominado también muestreo de modelos, las muestras no son representativas por el tipo de selección, son informales o arbitrarias y se basan en supuestos generales sobre la distribución de las variables en la población.” (p.265)

A partir de lo anterior, se puede deducir que el muestreo no probabilístico es esencial porque la selección de la población no sigue criterios estadísticos estrictos, si no que se ajusta de forma más flexible a las necesidades y el contexto del estudio. Además, este tipo de muestreo permitiera realizar una selección progresiva de los participantes a medida que avanza la investigación, lo que facilitara un eficiente resultado en la investigación.

5.8 FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y DATOS

Revisión Documental

La revisión documental en esta investigación es relevante porque permite consolidar una base de conocimientos claves y detallados para el desarrollo de la estructura organizativa permitiendo integrar diferentes perspectivas en la construcción de una propuesta más adaptable a las necesidades que tiene el proceso productivo del café de la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe. La revisión documental según Useche et al. (2019)

“Es la exploración exhaustiva de textos y documentos sobre un tema en particular. Se usa esta técnica para seleccionar y extraer información sobre la variable, desde diferentes ópticas abordadas, permitiendo profundizar sus conocimientos sobre el tema y la variable en términos de integración, corroboración y crítica.” (p. 48)

Observación Participante

La técnica de observación participante es importante para que la investigación, ya que permite obtener información directa y detallada sobre los aspectos culturales, organizacionales y productivos, los cuales pueden reflejar las necesidades que tiene la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe por medio de una colaboración e intercambio de conocimientos los cuales permiten tener una mejora en la unidad productiva del café. Como afirma Méndez (1988) “puede ser directa cuando el investigador pertenece al grupo, organización o realidad sobre el cual se investiga; indirecta cuando se hace presente con el único propósito de recoger la información del trabajo propuesto.” (p. 145)

Entrevista

La entrevista es una técnica de recolección de información significativa para esta investigación porque permite conocer de forma directa y enriquecedora los retos organizacionales que pueden tener la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe y donde puedan expresar sus ideas, inquietudes y

propuestas con las que nos permitirá llegar a obtener un mejor dialecto para el desarrollo de la estructura organizativa de la producción de café y contar con un empoderamiento comunitario.

La entrevista es otra forma de aproximarse al análisis de la realidad social, consiste en obtener información mediante una conversación profesional entre personas con el propósito de ayudar en una investigación determinada o en el diagnóstico y tratamiento de un problema social. (Martínez Ruiz, 2015, p. 144)

5.9 ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE DATOS

Para el análisis de la información, se empleó el software Microsoft Visio como una herramienta con la que se realizó una representación visual de los procesos productivos del café en la Comunidad Indígena Oroabajo del Pueblo Nutabe.

Este software se especializa en la creación de diagramas y esquemas con los que facilitaría una mejor comprensión de la distribución de roles y actividades de acuerdo a los diferentes procedimientos desde la siembra, cosecha, transformación y comercialización de la producción cafetera y para lograr una optimización de los flujos de trabajo y el empoderamiento comunitario mediante una estructura organizativa que permita la comunicación, toma de decisiones y la visualización de cada proceso productivo.

5.10 PLAN DE ACCIÓN DEL PROYECTO

Tabla 13. Plan de Acción del Proyecto Objetivo Especifico 1

Objetivos Específicos	Actividades	Técnicas de Investigación	de	Fuentes de Investigación	de	Resultados
Reconocer la estructura organizacional del Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe en Colombia, articuladas en el proceso productivo del café para los factores que inciden en su empoderamiento comunitario.	<ul style="list-style-type: none"> Recopilación y revisión de documentos históricos, culturales y organizacionales de la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe. Interacción con las actividades cotidianas de la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe en relación con la unidad productiva del café para comprender las dinámicas internas que tiene la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental. Observación participante. 		<ul style="list-style-type: none"> Fuente primaria: Documentación interna de la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe. Fuente terciaria: Investigaciones relacionadas sobre la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe. 		Al finalizar esta investigación, se pretende hacer una identificación detallada de la estructura organizacional de la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe para su atribución al empoderamiento comunitario de la producción cafetera.

Tabla 14. *Plan de Acción del Proyecto Objetivo Especifico 2*

Objetivos Específicos	Actividades	Técnicas Investigación	de Fuentes de Investigación	Resultados
Identificar estructuras organizativas que se adapte en general a las condiciones del Comunidad Indígena Orobaño del Pueblo Nutabe en Colombia, para los factores que inciden en su empoderamiento comunitario.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar artículos académicos y libros donde se expliquen las estructuras organizativas. • Analizar las investigaciones anteriores para comprender las características, fortalezas y debilidades de las diferentes estructuras organizativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión sistemática literatura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuente terciaria: base de datos especializadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de revisión. • Análisis de las estructuras organizativas.

Tabla 15. Plan de Acción del Proyecto Objetivo Especifico 3

Objetivos Específicos	Actividades	Técnicas Investigación	de Fuentes Investigación	de Resultados
<p>Desarrollar una estructura organizativa para el Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe en Colombia, articulando el proceso productivo del café para los factores que inciden en su empoderamiento comunitario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la estructura organizativa de la empresa Café Bosque Adentro S.A.S para determinar qué elementos pueden ser aplicables a la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe en la producción cafetera. • Identificación de roles y responsabilidades dentro del proceso productivo del café. • Diseño del diagrama de organización basado en los roles claves dentro del proceso productivo del café en la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe. • Creación de registros y diagramas de flujo que descripción la secuencia de las actividades y responsabilidades de cada miembro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a profundidad. • Observación participante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuente secundaria: Entrevistas 	<p>Tiene como resultado un diagrama de organización y diversos diagramas de flujo donde se especifique los perfiles, roles y funciones que tienen cada uno de los miembros que se encuentran en el organigrama, articulado al proceso productivo del café de la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe. Este busca lograr un empoderamiento comunitario en la producción cafetera.</p>

CAPÍTULO III

6 RESULTADOS

Los resultados obtenidos en el presente estudio se relevarán a continuación, organizados según los objetivos específicos que se plantearon.

6.1 OBJETIVO 1

Reconocer la estructura organizacional de la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe en Colombia, articuladas en el proceso productivo del café para los factores que inciden en su empoderamiento comunitario.

Actividad 1. Recopilación y revisión de documentos históricos, culturales y organizacionales de la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe.

La Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe cuenta con una sólida autonomía administrativa que se refleja en una estructura jerárquica que facilita la autogestión y la toma de decisiones de manera colectiva. El diagrama organizativo muestra que la asamblea general es la principal figura de autoridad, la cual involucra activamente a todos los miembros en las decisiones comunitarias.

Figura 2. *Organigrama o estructura política organizativa de la Comunidad Orobajo del Pueblo Nutabe*

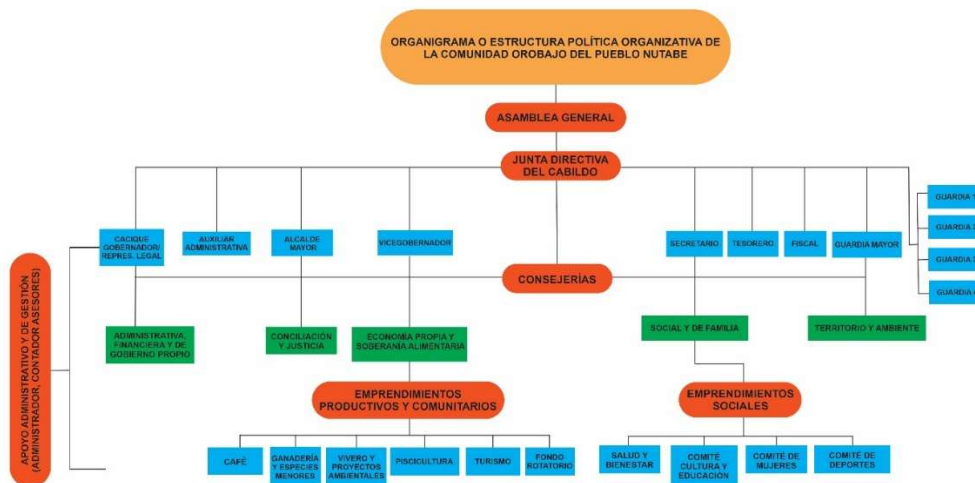


Tabla 16. Fortalezas Comunitarias Organizacionales de la Comunidad Indígena Orobojo del Pueblo Nutabe.

Fortalezas Comunitarias Organizacionales	
Aspecto	Descripción
Autonomía administrativa.	La Comunidad Indígena Orobojo del Pueblo Nutabe fue constituida legalmente mediante la Resolución N° 071 del 19 de mayo de 2017, respaldada por el Decreto 1088 de 1993. Por lo tanto, esta comunidad es una entidad de derecho público que cuenta con una personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa. Actualmente, se encuentra en proceso de desarrollo por ser una estructura organizacionalmente reciente.
Gobernanza y gestión	Esta comunidad se caracteriza por tener una estructura organizativa jerárquica en donde la máxima autoridad es la asamblea general, lo cual garantiza la toma de decisiones estratégica generando una democracia entre los miembros. La junta directiva la que se compone por el cacique gobernador (representante legal), el alcalde mayor, el vicegobernador y entre otros roles son los que se encargan de gestionar y administrar las cuestiones comunitarias.
Acceso a recursos	La naturaleza jurídica le ha permitido a la comunidad la realización de una consulta previa por parte de Empresas Públicas de Medellín (EPM), impulsando el desarrollo de las actividades económicas mediante proyectos productivos, infraestructura y la capacitación de los miembros de la comunidad.

Actividad 2. Interacción con las actividades cotidianas de la Comunidad Indígena Oroabajo del Pueblo Nutabe en relación con la unidad productiva del café para comprender las dinámicas internas que tiene la comunidad.

Tabla 17. *Oportunidades de Mejora Operacionales en la Unidad Productiva del Café de la Comunidad Indígena Oroabajo del Pueblo Nutabe.*

Oportunidades de Mejora Operacionales en la Unidad Productiva del Café	
Deficiencia estructural	Se identifico en la actividad económica principal de la comunidad una deficiencia notoria en la estructura organizativa del proceso productivo del café lo que afecta a la toma de decisiones, eficiencia y productividad.
Falta de claridad y coordinación de roles	Se evidencio una carencia en la coordinación y claridad de los roles en el procesamiento del café, lo cual se destaca porque no tienen un modelo organizativo claro y acorde a las necesidades de la comunidad.
Insuficiencia en los recursos económicos.	Se genera una insuficiencia en la capacitación de los miembros, lo cual se ve reflejado en la ineficiencia del manejo de los recursos económicos y en los gastos innecesarios generado se presentan en ocasiones retrasos en la ejecución del proyecto productivo del café.

6.2 OBJETIVO 2

Identificar estructuras organizativas que se adapte en general a las condiciones del Comunidad Indígena Orobojo del Pueblo Nutabe en Colombia, para los factores que inciden en su empoderamiento comunitario.

Actividad 1. Revisar artículos académicos y libros donde se expliquen las estructuras organizativas.

Tabla 18. *Matriz de Referencias Bibliográficas de Estructuras Organizativas.*

Estructura organizativa	Autor (es)/Fuente	Año	Descripción
Funcional	Autores: <ul style="list-style-type: none"> • Gelmar García Vidal • Reyner Pérez Campdesuñer • Rodabaldo Martínez Vivar • Laritza Guzmán Vilar Artículo: <ul style="list-style-type: none"> • Aproximación a la Estructuración de Pequeñas y Medianas Empresas: Un Recorrido Teórico 	2023	La estructura organizativa funcional es un modelo que está organizado por departamentos y áreas en las que sus funciones son específicas, por lo que facilita la especialización y eficiencia de cada una de las responsabilidades y funciones de sus colaboradores. Pero este cuenta con una deficiencia en la coordinación y comunicación entre los departamentos porque los colaboradores reciben instrucciones desde los diferentes especialistas dependiendo su área lo cual se ve reflejado en la eficiencia operativa de la organización.
Adhocrático	Autores: <ul style="list-style-type: none"> • Maria Isabel Molina Flores. • Hilarión José Vegas Meléndez. Artículo: <ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico para estructuras organizativas innovadoras en empresas constructoras. Unidad de estudio: Constructora Molina. 	2024	La estructura organizativa adhocrática es un modelo organizativo flexible y adaptable a entornos organizacionales cambiantes por lo que se caracteriza por lograr una mejor eficiencia de los objetivos corporativos y en la distribución de las responsabilidades. Además, permite una reorganización de los equipos de trabajo según la exigencia de los diversos proyectos que se encuentre en ejecución lo cual fomenta la innovación y la creatividad en el momento de tener resultados específicos.

Divisional	<p>Autores:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Fernando J. Peris Bonet •José Pla Barber <p>Artículo:</p> <ul style="list-style-type: none"> •La estructura organizativa y su adaptación a la estrategia de crecimiento nueva evidencia en la internacionalización de la empresa española 	2000	<p>La estructura organizativa divisional es un modelo organizativo que se caracteriza por presentar niveles jerárquicos en donde la alta dirección formula una estrategia global para la organización en donde cada una de las divisiones tienen una responsabilidad propia y autónoma para alcanzar este objetivo, lo que permite una gestión especializada y adaptable facilitando una descentralización en la toma de decisiones, en la coordinación y en la capacidad de ser más eficientes en sus procesos de diversificación de los productos.</p>
Matricial/Mixta	<p>Autores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gelmar García Vidal • Reyner Pérez Campdesuñer • Rodabaldo Martínez Vivar • Laritza Guzmán Vilar <p>Artículo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aproximación a la Estructuración de Pequeñas y Medianas Empresas: Un Recorrido Teórico 	2023	<p>La estructura organizativa matricial o mixta, es un modelo el cual combina elementos de una estructura funcional y una estructura de proyectos en donde tienen unas diversas fuentes de mando, por lo tanto, el colaborador puede llegar a tener entre dos o más gerentes, lo que facilita la coordinación entre diferentes departamentos y la eficiencia de los recursos económicos promoviendo una flexibilidad en las orientaciones de proyectos adaptándose a diversos entornos para lograr el objetivo organizacional. Aunque, la insuficiencia de comunicación entre los gerentes puede resultar confuso para los colaboradores.</p>
Jerárquica	<p>Autores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerardo J. Zapata Rotundo. • Alberto Mirabal Martínez. • Aymara Hernández <p>Artículo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo teórico conceptual de la estructura organizativa: un análisis contingente. 	2009	<p>Una estructura organizativa jerárquica es un modelo el cual se basa por tener niveles de autoridad y subordinación, en el que las funciones y responsabilidades de los cargos están claros y designados. Por lo tanto, se conforma por contar con una cadena de mando en donde la autoridad se encuentra en los puestos más altos y los colaboradores solo ejecutan responsabilidades operativas, lo que favorece la supervisión y control de las actividades dentro de la organización.</p>

Horizontal	Autores: <ul style="list-style-type: none">•Omar Gabriel Mejía Flores.•Nubia Elizabeth Casquete Baidal. Artículo: <ul style="list-style-type: none">•Estructura Organizativa Horizontal.	2019	La estructura organizativa horizontal es un modelo organizacional, el cual se destaca por tener un mínimo de niveles de dirección (mando) lo que se ve reflejado en una comunicación directa entre la alta dirección y los colaboradores de la primera línea. Por lo que se puede decir que esta estructura es descentralizada lo que facilita un trabajo flexible, ágil y satisfactorio para el personal, ya que permite un ambiente laboral autónomo las cuales suministran una buena toma de decisiones y la respuesta de las necesidades organizacional.
-------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Actividad 2. Analizar las investigaciones anteriores para comprender las características, fortalezas y debilidades de las diferentes estructuras organizativas.

Tabla 19. *Análisis de Estructuras Organizativas.*

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	CARACTERISTICAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> •Cada departamento funcional tiene una jerarquía la cual garantiza una cadena de mando clara. •Cada departamento se destaca por tener un gerente especialista en esa función lo que facilita la coordinación, productividad, calidad y eficiencia operativa. •La comunicación es vertical en cada función, lo que favorece al control, pero restringe la colaboración entre los diversos departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Claridad entre la autoridad y la responsabilidad de los colaboradores, lo cual promueve la supervisión y control de la productividad. •La calidad en la ejecución de actividades especializadas por tener una especialización dentro de cada departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> •La deficiencia en la comunicación y coordinación entre los departamentos, lo que perjudica la colaboración y la mejora de los procesos.

Adhocrático	<ul style="list-style-type: none"> • Los equipos son multifuncionales lo que facilita la autogestión y la flexibilidad en las responsabilidades según el conocimiento de cada colaborador. • La toma de decisiones esta distribuida entre los diferentes equipos según la situación que este atravesando la organización. • Las organizaciones que utilizan esta estructura contratan personal que tengan diversas especialidades los cuales trabajen en equipo para enriquecer los proyectores con sus habilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promueven la motivación y el compromiso de los colaboradores al momento de ofrecerles autonomía laboral. • Tiene la capacidad de adaptarse a los entornos cambiantes y lo que ayuda a resolver situaciones complejas. • Fortalece el intercambio de conocimiento y la colaboración entre el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación entre los colaboradores para llegar a alcanzar los objetivos organizacionales.
Divisional	<ul style="list-style-type: none"> • Es una estructura descentralizada la cual permite una toma de decisiones para los niveles divisiones, lo cual le ayuda a la alta dirección a la buena toma de decisiones estratégicas con mayor facilidad y alcance. • Lo que hace que cada división tenga responsabilidades de sus propios rendimientos, lo cual facilita a la alta dirección la rendición de cuentas. • Cada división gestiona sus operaciones sin depender de una cadena de mando, lo que agiliza la comunicación interna en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • La autonomía de las divisiones se puede adaptar a los cambios en el entorno y a las necesidades de los consumidores finales. • Fomenta una toma de decisiones descentralizada lo cual impulsa a la innovación y creatividad de cada división de esta manera para tener una mejor productividad. • Permite una gestión especializada y adaptable de los procesos organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede dar un aumento en los costos operativos de la organización por la duplicación de funciones que tiene cada división de trabajo.

Matricial/Mixta	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores tienen diversas fuentes de autoridad lo que fomenta la colaboración interdepartamental para alcanzar un objetivo en común. • Los equipos están conformados por diversas especializadas dependiendo el proyecto productivo. • Se da la integración de estructuras como la funcional, permite una optimización de los recursos, la innovación y la orientación de proyectos para una mejor eficiencia y productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita una coordinación entre los trabajos en equipo multidisciplinario. • Optimiza el uso eficiente de los recursos compartidos entre los proyectos. • Promueve la capacidad de combinar funciones especializadas para la capacidad de respuesta a los cambios y desafíos en los entornos internos y externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de comunicación entre los gerentes puede generar confusión para los colaboradores.
Jerárquica	<ul style="list-style-type: none"> • Estable una cadena de mando la cual fomenta una toma de decisiones, la supervisión y control de la organización. • Los colaboradores se centran en su especialidad mediante al departamento adecuado a sus funciones y responsabilidades. • Se concentra por tener una claridad en sus roles y responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorece a la coordinación y control de la organización. • Garantiza una estructura organizativa clara y comprensible con sus cargos, funciones y responsabilidades. • Promueve la especialización de sus colaboradores mediante la eficiencia la distribución de sus actividades. • Fomenta una toma de decisiones estratégicas clara y centralizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera dificultades para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. • La concentración de la autoridad en los niveles superiores puede ser demorado el proceso de la toma de decisiones estratégicos en la organización.

Horizontal

- Los equipos de trabajo tienen libertad de tomar decisiones, lo cual los impulsa a la motivación y productividad.
 - La comunicación es directa y rápida lo que la participación de todos los miembros es importante para realizar la toma de decisiones.
 - Se caracteriza por tener un mínimo de niveles de dirección, concentrándose en las responsabilidades en equipo.
 - Tiene mejor rapidez en la toma de decisiones estratégicas gracias a la eliminación de intermediarios.
 - Impulsa a la creatividad, innovación y al trabajo en equipo para tener una mejor eficiencia.
 - Fomenta un buen clima organizacional y a la complacencia del personal.
 - Tienen una buena adaptabilidad y agilidad a responder a los cambios de los entornos internos y externos que presenta la organización.
 - Dificultades de delegar funciones y responsabilidades a los colaboradores.
 - Genera una mayor responsabilidad para los colaboradores.
-

6.3 OBJETIVO 3

Desarrollar una estructura organizativa para el Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe en Colombia, articulando el proceso productivo del café para los factores que inciden en su empoderamiento comunitario.

Actividad 1. Análisis de la estructura organizativa de la empresa Café Bosque Adentro S.A.S para determinar qué elementos pueden ser aplicables a la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe en la producción cafetera.

El análisis se centra en la entrevista realizada el 4 de mayo de 2025 al representante legal Juan Esteban Mejía Duque de la sociedad comercial CAFÉ BOSQUE ADENTRO S.A.S, en donde se evidencio la evolución de la estructura organizativa que se llevó a cabo a un modelo organizativo jerárquico en donde el gerente general es la figura central de autoridad y el responsable de la toma de decisiones, por ende, al inicio el gerente realizaba todas las funciones como era el tostado del café, distribución y la facturación, con el transcurso del tiempo, se realizó la primera contratación de personal, incorporando a un auxiliar contable con el fin de liberar al gerente de algunas tareas administrativas y luego se integró personal de producción especializado con el fin de permitir un crecimiento organizacional y finalmente se determina una persona como el jefe de producción del café encargado de las responsabilidades de las operaciones de la finca esto con el fin de optimizar la cadena de suministros.

En cuanto a la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe puede adoptar elementos de la estructura organizativa de CAFÉ BOSQUE ADENTRO S.A.S, para el proyecto productivo del café centrándose en la delegación de las responsabilidades y el empoderamiento comunitario. Por lo cual, la comunidad podría destinar un equipo de producción de café para una mejor comunicación y la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, la asamblea general designaría un líder al equipo. A partir de esto, se le asignarían los roles y responsabilidades a cada miembro a medida que las operaciones se expandan lo

que facilitaría el crecimiento sostenible y adaptable lo que favorece a la eficiencia de los recursos económicos y naturales para una notoria calidad en la producción cafetera.

Actividad 2. Identificación de roles y responsabilidades dentro del proceso productivo del café.

Roles y Responsabilidades en el Proceso Productivo del Café Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe.

Tabla 20. Roles y Responsabilidades en el Proceso Productivo del Café en la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe.

CARGO	FUNCIÓN	RESPONSABILIDAD
Administrador.	Dirigir y supervisar los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> •Garantizar el cumplimiento de los procesos desde la siembra hasta la venta del café. •Recursos humanos: gestionar la contratación de los operarios que se requiere para el proceso productivo del café, llevar una supervisión de los registros de control de personal. •Tomar decisiones estratégicas tanto financieras como logísticas para una mejor eficiencia en el proceso productivo.
Coordinador de producción	de Coordinar y planificar actividades en el proceso inicial.	<ul style="list-style-type: none"> •Supervisar las tareas en el vivero y en el campo. •Asegurar el cumplimiento de los registros de los procesos de germinación, abonado y fertilizante en el momento adecuado. •Controlar el proceso de la recolección del café mediante la supervisión y llenado del registro de personal.
Coordinador de transformación de producto	de Coordinar, dirigir y controlar el proceso de postcosecha del café.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los procesos de transformación de la materia prima hasta llegar a obtener el producto final. •Asegurar que el producto final cumpla los estándares de calidad.
Encargado de preparación y siembra.	de Gestionar los procesos en la fase inicial del cultivo de café.	<ul style="list-style-type: none"> •Supervisar el proceso de germinado, embolsado y enchapolado. •Registro: Documentar la información del café como la especie y la cantidad en kilo que van a germinar. •Abonado y fertilizante (abonado foliar) a los colinos de café en el vivero.

		<ul style="list-style-type: none"> •Registro: Documentar la información del abono y fertilizante (abono foliar) en el vivero. •Preparación del terreno y la realización de los hoyos. •Gestionar con el administrador la contratación de los operarios requeridos en el proceso. •Registro: Documentar la información para el pago del personal en el vivero. •Gestionar el transporte al lote de los colinos de café para la siembra con el encargado de logística. •Ejecución de la siembra de los colinos en los hoyos.
Encargado de mantenimiento.	Ejecutar actividades de cuidado del cultivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Abonado y fertilizante (abonado foliar) en la post-siembra (mantenimiento) • Registro: Documentar la información del abono y fertilizante (abono foliar) en la post- siembra (mantenimiento) •Desyerbar: Tener un control de las malezas que se pueden presentar en el cultivo. •Gestionar con el administrador la contratación de los operarios requeridos en el proceso. •Registro: Documentar la información para el pago del personal en la post-siembra.
Encargado de recolección de café.	Organizar y ejecutar la cosecha del café.	<ul style="list-style-type: none"> •Gestionar con el administrador la contratación de los operarios requeridos en el proceso. •Registro: Documentar la información para el pago y trazabilidad del personal de recolección. •Realizar el graneado (recolección) en el punto más óptimo de madurez del café.
Encargado de beneficio.	Realizar el procesamiento primario del café cereza y pergamino.	<ul style="list-style-type: none"> •Ejecutar una clasificación del café cereza. •Procesamiento de la fermentación y lavado del café. •Después de tener el café pergamino húmedo se hará un proceso de secado.
Encargado de logística.	Coordinar el movimiento de insumos y producto en	<ul style="list-style-type: none"> •Gestionar el transporte por el arriero. • Coordinación del transporte para la venta del café, sea al salón de calidad o

	todas las etapas del proceso productivo del café.	a la Federación Colombiana de Cafeteros. <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la logística del despacho final del producto terminado.
Encargado de recepción y almacenamiento.	Recepción y logística.	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción del Café: Aceptar el café de los productores. • Pesaje: Medir la cantidad de café recibido para fines de registro y pago. • Registro: Documentar la información del café, como la cantidad y el origen. • Almacenamiento: Guardar el café en condiciones adecuadas antes de su procesamiento.
Encargado de trilladora y clasificadora.	Preparación del grano.	<ul style="list-style-type: none"> • Trilladora: Eliminar la cáscara o pergamino del grano de café. • Clasificadora: Separar los granos según su tamaño y calidad. • Registros: Documentar la información del proceso de trilladora, clasificadora y pasilla.
Encargado de calidad y secado.	Control de calidad y procesamiento secundario.	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de Humedad Relativa: Medir el nivel de humedad del grano. Si la humedad es alta, el café debe ser secado. • Secado: Reducir la humedad del café a un nivel óptimo si es necesario, lo que evita la proliferación de hongos y preserva su calidad.
Encargado del tostador.	Procesamiento final.	<ul style="list-style-type: none"> • Tostador (Torrefacción): Someter los granos a altas temperaturas para desarrollar su aroma y sabor característicos. • Enfriamiento: Bajar rápidamente la temperatura del café tostado para detener el proceso de cocción. • Molienda: Moler el café tostado hasta obtener el tamaño de partícula deseado (en caso de que el producto final sea café molido)
Encargado de empaque y logística de despacho.	Empaque y distribución.	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del Empaque: Elegir el tipo de empaque adecuado para preservar la frescura y calidad del café. • Pesaje y Llenado: Medir la cantidad exacta de café y colocarla en los empaques.

-
- Sellado: Sellar los empaques para proteger el producto de la humedad y el aire.
 - Registro: Documentar los lotes de productos terminados para control de inventario y trazabilidad, y el registro de venta.
-

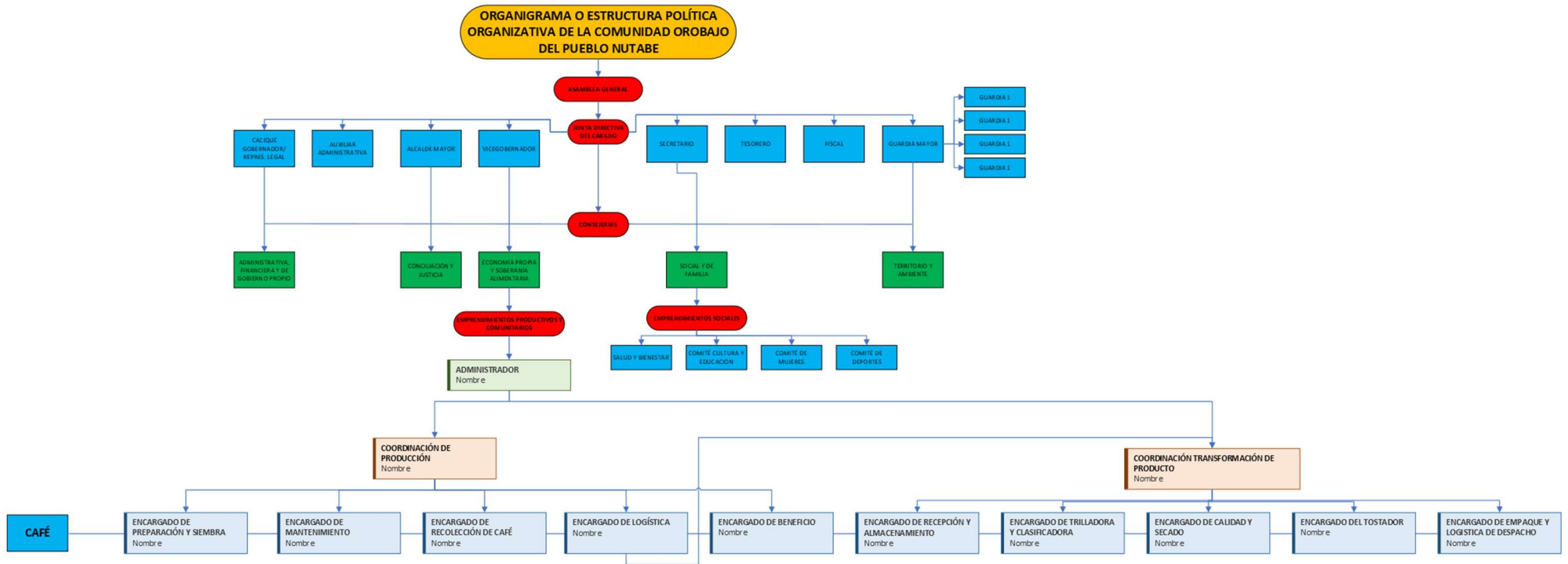
Actividad 3. Diseño del diagrama de organización basado en los roles claves dentro del proceso productivo del café en la Comunidad Indígena Oroabajo del Pueblo Nutabe.

Como se puede observar en el diagrama de organización del Proceso Productivo del Café en la Comunidad Indígena Oroabajo del Pueblo Nutabe (Figura 3), este se basa en una estructura organizativa matricial ya que se adapta a sus necesidades, lo que genera una adaptación a los cambios internos y externos en esta producción de tal manera que mejore su productividad y la toma de decisiones mediante la eficiencia y el empoderamiento comunitario.

Por lo tanto, el administrador de los empoderamiento productivos y comunitarios de la comunidad tendrá el rol de supervisar las dos coordinaciones de esta producción cafetera en donde estas tienen la tarea de dirigir, planificar y controlar sus correspondientes procesos en donde comparten un rol crucial que es el encargado de logística.

Por un lado, la coordinación de producción tiene bajo su liderazgo al encargado de preparación y siembra, encargado de mantenimiento, encargado de recolección de café, encargado de beneficio. Por otro lado, la coordinación de transformación de producto tiene bajo su cargo el encargado de recepción y almacenamiento, encargado de trilladora y clasificado, encargado de calidad y secado, el encargado del tostador y el encargado de empaque y logística de despacho.

Figura 3. Diagrama de Organización del Proceso Productivo del Café en la Comunidad Indígena Oroabajo del Pueblo Nutabe.



Actividad 4. Creación de registros y diagramas de flujo que descripción la secuencia de las actividades y responsabilidades de cada miembro.

En primer lugar, la identificación de los registros técnicos (Anexos 1 - 13) y diagramas de procesos (Figuras 4 – 6) permite sistematizar el proceso productivo del café en sus diferentes etapas desde la siembra hasta el producto final, en donde no solo se reflejen las actividades operativas, sino que permita la distribución de las responsabilidades en cada uno de los roles de encargados facilitando así una buena toma de decisiones estratégicas y una comunicación asertiva.

Mediante, el primer diagrama del proceso de siembra (Figura 4) se puede observar las actividades iniciales del cultivo del café: preparación del germinado, manejo del vivero (abonado y fertilización), preparación del terreno, siembra y registros técnicos (Anexo 1 – 6). Esto con el fin de seguir una secuencia operativa en donde garanticen el adecuado uso de los recursos económicos y naturales, lo que le facilitaría a la comunidad identificar el personal requerido para esta etapa inicial y le permitiría a la coordinación de producción una supervisión y acompañamiento del desarrollo de las actividades en este proceso.

Figura 4. Diagrama de Proceso Siembra.



Anexo 3. Registro de Abonado en Vivero.



**LA COMUNIDAD INDIGENA OROBAJO DEL
PUEBLO NUTABE**



REGISTRO DE ABONO EN EL VIVERO

FECHA	ABONO		
	NOMBRE	FUNCIÓN - USO DEL PRODUCTO	CANTIDAD EN Kg

Anexo 4. Registro de Fertilizante/ Abonado Foliar en Vivero.



**LA COMUNIDAD INDIGENA OROBAJO DEL
PUEBLO NUTABE**



REGISTRO DE FERTILIZACIÓN/ABONO FOLIAR VIVERO

FECHA	ABONO FOLIAR - FERTILIZANTE		
	NOMBRE	FUNCIÓN - USO DEL PRODUCTO	CANTIDAD EN ML

Anexo 5. Registro de Abonado en Post-Siembra (Mantenimiento)



**LA COMUNIDAD INDIGENA OROBAJO DEL
PUEBLO NUTABE**



REGISTRO DE ABONO EN POST - SIEMBRA (MANTENIMIENTO)

FECHA	ABONO		
	NOMBRE	FUNCIÓN - USO DEL PRODUCTO	CANTIDAD EN Kg

Anexo 6. Registro de Fertilizante/ Abonado Foliar en Post-Siembra (Mantenimiento)



**LA COMUNIDAD INDIGENA OROBAJO DEL
PUEBLO NUTABE**



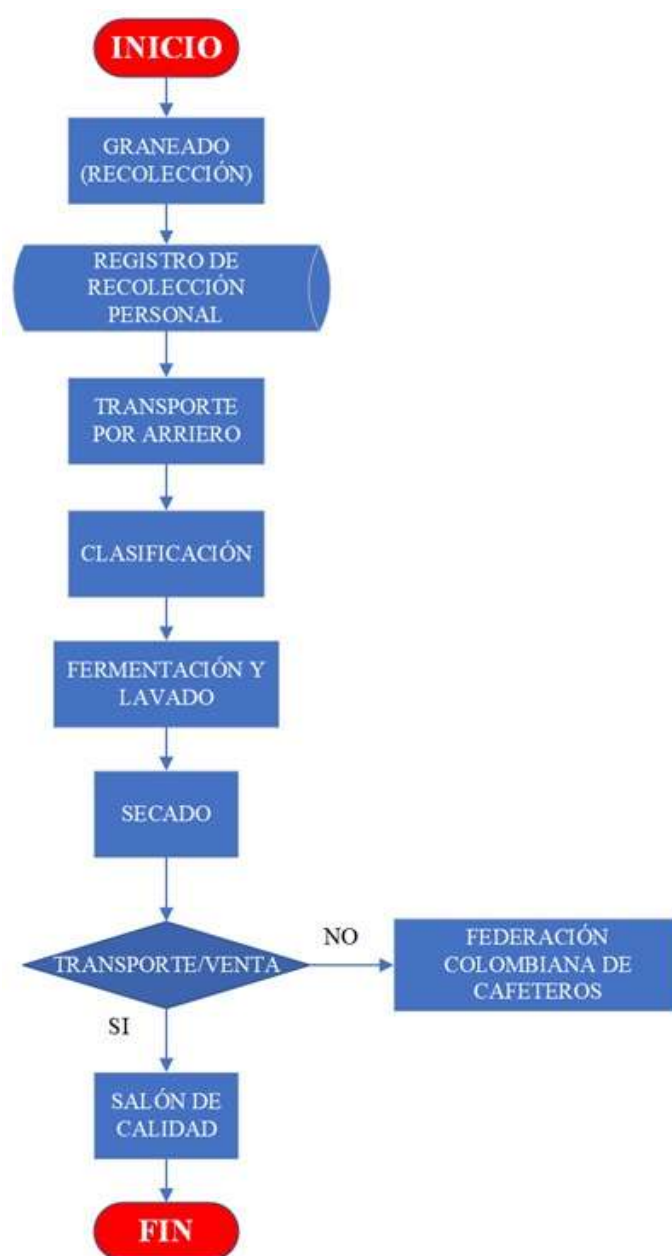
**REGISTRO DE FERTILIZACIÓN/ABONO FOLIAR POST - SIEMBRA
(MANTENIMIENTO)**

FECHA	ABONO FOLIAR - FERTILIZANTE		
	NOMBRE	FUNCIÓN - USO DEL PRODUCTO	CANTIDAD EN ML

Por consiguiente, en el segundo diagrama del proceso de recolección (Figura 5) se visualiza la fase de recolección del café el cual se centra en las actividades de graneado (recolección), registro técnico (Anexo 7), clasificación, fermentación, lavado y secado. Por lo cual, en esta etapa es de suma importancia porque se da una transición entre el trabajo en el campo y el manejo de la postcosecha, ya que es donde se debe empezar a definir la calidad, por medio de la recolección selectiva del café donde solo se puede recolectar las cerezas del café maduras. Por lo tanto, la coordinación de producción debe supervisar el

control de calidad, el seguimiento de los registros y la trazabilidad del grano esto con el fin de darle un cumplimiento a los estándares establecidos para la entrega del café ya sea al salón de calidad o la Federación Nacional de Cafeteros.

Figura 5. Diagrama de Proceso Recolección.



Anexo 7. Registro de Control de Personal Recolección.



LA COMUNIDAD INDIGENA OROBAJO DEL PUEBLO NUTABE

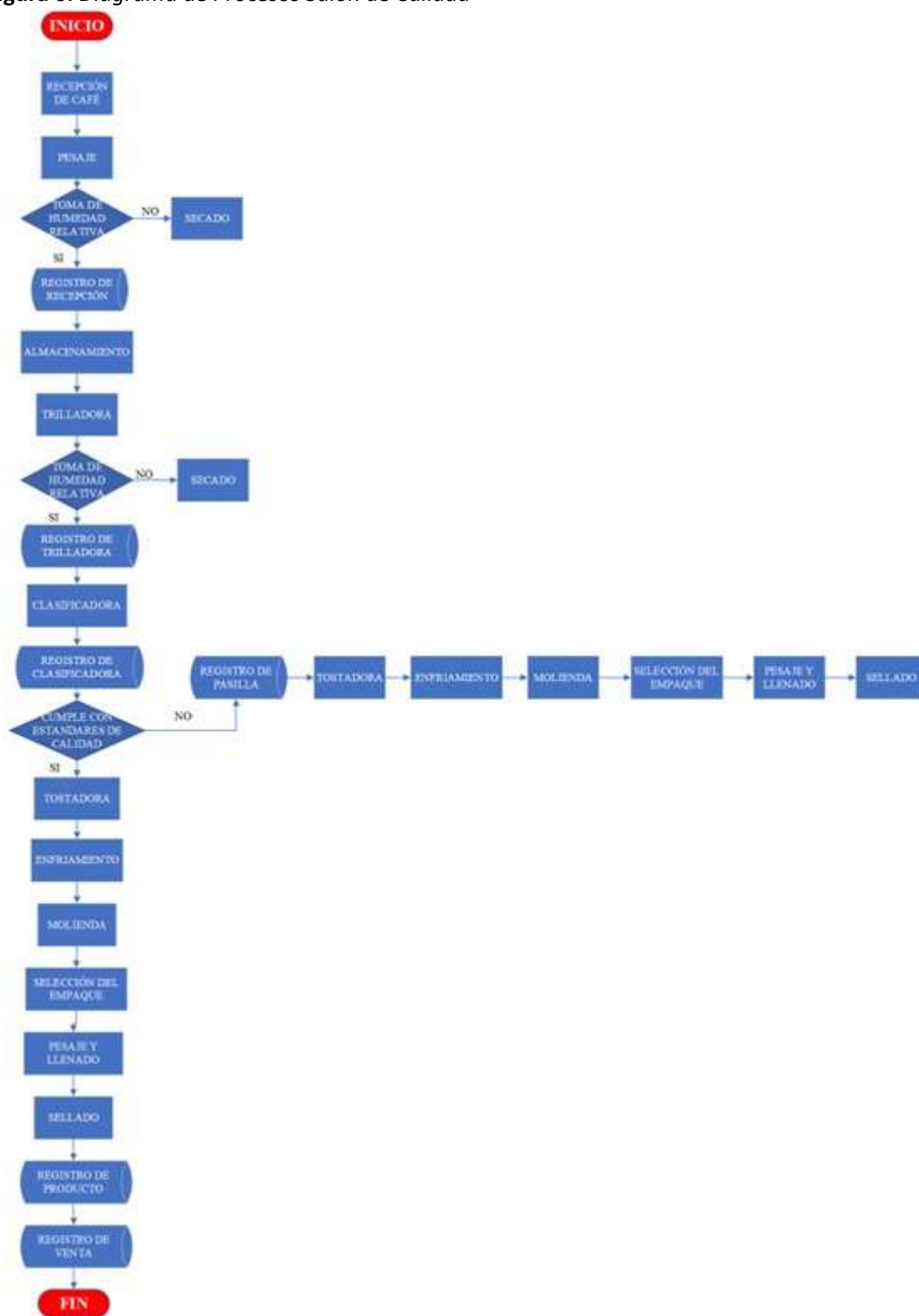


REGISTRO DE PERSONAL RECOLECCIÓN

FECHA	NOMBRE	SECTOR(LOTE)	ESPECIE	CANTIDAD RECOGIDA	CANTIDAD RECOGIDA POR KILO/ PAGO

Por último, el tercer diagrama de proceso salón de calidad (Figura 6) es el que se encarga de la transformación del producto en donde las actividades primordiales son: recepción del café, trilladora, clasificadora, tostado, molienda y los registros técnicos (Anexos 8 -13). Este se caracteriza por determinar una trazabilidad y control del producto terminado esto con el fin de garantizar al consumidor final un producto de alta calidad preservando las particularidades del café y dándoles un valor agregado como puede ser la ancestral de la Comunidad Indígena Orobojo del Pueblo Nutabe, la preservación de su identidad organoléptica y la sostenibilidad de su proceso productivo y administrativo. Asimismo, la coordinación de transformación del producto tendrá la obligación de supervisar las actividades en el salón de calidad desde la recepción del café hasta la comercialización del producto terminado; esta coordinación igualmente que la coordinación de producción, están a cargo del administrador de los emprendimientos productivos y comunitarios con el propósito de apoyarlos con los registros técnicos, la buena comunicación asertiva y la gestión comercial ya sea de los insumos o del producto terminado, lo cual asegura que el producto tenga un valor cultural y que sea de excelente calidad.

Figura 6. Diagrama de Procesos Salón de Calidad



7 CONCLUSIONES

La Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe cuenta con una estructura organizativa jerárquica en el cual la máxima autoridad es la Asamblea General. Por lo tanto, su estructura organizacional y política es autogestionable lo que facilita una buena toma de decisiones estratégicas, esto les permite ejercer legalmente una personería jurídica en donde tienen una autonomía administrativa, territorial y de organización social. Lo cual impulsa al desarrollo de sus actividades económicas como son en este caso la producción cafetera.

Aunque esta estructura organizativa es robusta, puede concluir que presenta unas oportunidades de mejora en especial en el proceso productivo del café, esto se debe por su falta de claridad y coordinación con los roles y responsabilidades lo que afecta primordialmente a la toma de decisiones, a la eficiencia en su productividad gracias a que esta es la principal actividad económica de la comunidad. Por lo tanto, la implementación de una estructura organizativa matricial o mixta adaptable solo a las condiciones de unidad productiva del café en donde los roles especializados y los registros de control garantizaran una mejor autonomía y eficiencia en los recursos económicos y naturales, facilitando así un empoderamiento comunitario y sostenible para la comunidad.

Por este motivo, el desarrollo de esta estructura para la unidad cafetera consistirá en la asignación de roles y responsabilidades desde la siembra, producción y comercialización del café en donde se contribuirá al empoderamiento comunitario por medio de la asignación de cargos a través de la asamblea general, logrando así una trazabilidad, una buena comunicación asertiva y una adecuada toma de decisiones estratégicas específicas lo cual solo se harán responsables el administrador y las coordinaciones liberando así a la junta directiva de tareas operativas de la producción del café.

8 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Asamblea General y a la Junta Directiva de la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe fortalecer la estructura política mediante el modelo organizativo del proceso productivo del café, para lograr de esta manera un empoderamiento comunitario en donde se deleguen funciones y responsabilidades a través del mismo, consolidando una buena toma de decisiones estratégicas tanto financieras, logísticas y productivas, en las cuales garanticen una trazabilidad y eficiencia en toda la etapa productiva desde la siembra hasta la comercialización, ayudándose de los registros proporcionados para tener un manejo más estructurado de los recursos. De igual manera, capacitar e incentivar a todos los miembros de la comunidad principalmente a la población joven para participar en este hermoso proyecto productivo en donde puedan tener unas buenas prácticas tanto sostenibles como productivas y de esta forma contraatacar la ineficiencia operativa.

Además, se recomienda a la unidad productiva del café implementar esta propuesta principalmente el modelo organizativo, con el fin de tener una claridad en los roles dentro del proceso productivo en donde cada miembro de la comunidad que participe tenga una visión clara de sus funciones y responsabilidades del cargo que va a tener ya sea de administrador, coordinador o encargado, esto les permitirá optimizar el tiempo y la productividad en cada proceso y tener en claro que cada registro de control debe ser diligenciado, pues esto les permitirá tener una buena toma de decisiones, a su vez, que la comunicación entre los dos coordinadores sea constante con el objetivo de evitarle al administrador tener una duplicación en sus funciones.

Por consiguiente, se recomienda a las investigaciones futuras que realicen un estudio basado en el impacto que obtuvo la Comunidad Indígena Orobajo del Pueblo Nutabe con la implementación de esta propuesta, identificando parámetros que evidencien la eficiencia y eficacia obtenida en el proceso productivo del café generando así una conciencia comunitaria. Esto con la intención de que sigan

indagando en cómo podría ser la estructura organizativa de todos los proyectos productivos que tiene la comunidad y como se podrían mejorar teniendo en cuenta que las comunidades indígenas cuentan con una autonomía administrativa y asegurando así una cohesión social mediante la toma de decisiones comunitarias y estratégicas con las cuales preserven su identidad ancestral.

REFERENCIAS

- Ahmady, G., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (September de 2016). Organizational Structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, pp. 455-462.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>.
- Bianconi, F. (2024). *Data and process visualisation for graphic communication*. Springer Nature Switzerland AG. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-031-57051-3_12
- Cabildo Indígena Nutabe de Orobajo. (Junio de 2019). Proceso de consulta previa con la comunidad indígena Nutabe de Orobajo para el proyecto hidroeléctrico Ituango. Medellín, Colombia.
- Climent Bonilla, J. B. (julio-diciembre de 2010). Algunas aplicaciones de la teoría de sistemas al desarrollo organizacional. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 27, pp. 388-396. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14114743009>
- Decreto 2164 de 1995. (7 de Diciembre de 1995). *Por el cual se reglamenta parcialmente el Capítulo XIV de la Ley 160 de 1994*. (P. d. Colombia, Ed.) Colombia. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=59594>
- Decreto 1088 de 1993 (Presidencia de la República de Colombia). Por medio del cual se reglamenta el artículo 56 de la ley 89 de 1890. Junio 10 de 1993.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1501>
- Empresas Públicas de Medellín. (13 de Diciembre de 2021). *EPM*. Obtenido de EPM:
<https://www.epm.com.co/institucional/proyectos/hidroituango/noticias-proyecto-ituango/avance-de-epm-e-hidroituango-en-acuerdos-de-la-consulta-previa-con-la-comunidad-indigena-nutabe.html>
- Empresas Públicas de Medellín. (Julio - Diciembre de 2023). *Revista epm*. (22), 1-130. Obtenido de <https://www.epm.com.co/content/dam/epm/institucional/documentos/epm-noticias/revista-epm-2022.pdf>

- Eze, S. T., Bello, A. O., & Adekola, A. T. (December de 2017). The effects of organizational structure on the performance of organizations. (D. o. Administration, Ed.) *European Journal of Business and Innovation Research*, V(6), pp.46-62. doi:<http://dx.doi.org/10.37745/ejbir.vol5.no6.p46-62.2017>
- Ferreira, H. S., Melo, R. H., & Augusto, O. (11 de March de 2021). Organizational charts - the importance of sectorization and definition of positions and functions in companies. *Multidisciplinary scientific journal knowledge core*, VII, pp. 124-138. Obtenido de <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/business-administration/importance-of-sectorization>
- Galeano M, M. E. (2004). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. En L. Bernal (Ed.). Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- García, G., Pérez, R., & Guzmán, L. (2023). Aproximación a la Estructura de Pequeñas y Medianas Empresas: Un Recorrido Teórico. *Economía y Negocios UTE Revista*, 14(2), 114-131. Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2602-80502023000200114&lang=en
- Lancheros Florián, L. C. (30 de Junio de 2012). Investigación no Experimental. (1). (F. U. Lorenz, Ed.) Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.konradlorenz.edu.co/handle/001/2317>
- Lopez, A. (2011). El gobierno del Cabildo Indígena de Cristiania La organización vista desde dos enfoque gerenciales: integral y social. 1-71. Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana. Obtenido de https://www.humanas.unal.edu.co/estepa/files/3213/2464/4172/EL_GOBIERNO_DEL_CABILDO_INDIGENA_DE_CRISTIANIA.pdf
- Martínez Ruiz, H. (2015). Metodología de la investigación. En P. Guerrero, & O. Gloria (Edits.). Querétaro, México: Cengage Learning Editores, S.A.

- Mejía, O., & Casquete, N. (8 de Abril de 2019). Estructura Organizativa Horizontal . *E-IDEA Journal of Business Sciences*, *1*(1), 1-14. Obtenido de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/3>
- Mejía, O., & Casquete, N. (s.f.). Estructura Organizativa Horizontal. *Revista de Estudio IDEA*, 1-14. Obtenido de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/download/3/5/19>
- Méndez, C. (1988). Metodología. Guía para eleborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. En M. Suárez (Ed.). Bogota, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24204w/Re/Metodologia_guia_para_elaborar_disenos_invesatigacion.pdf
- Miraya, Y. (Julio de 2018). Adaptation of customary Quechua indigenous political organization in the face of modern resource extration: A case study in the Apurimac region of the Andes of Peru. pp.1-182. Arcata, California, Estados Unidos: The Faculty of Humboldt State University. Obtenido de <https://digitalcommons.humboldt.edu/etd/175/>
- Molina, M., & Vegas, H. (2024). Direccionamiento estratégico para estructuras organizativas innovadoras en empresas constructoras. Unidad de estudio: Constructora Molina. *Digital Publisher*, *9*(2), 172-182. doi:<http://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2299>
- Montoya, Y., & Campo, C. (2022). Diseño de un modelo de un sistema de información contable enfocado al control, vigilancia y buen manejo de los recursos del Cabildo Indígena de San Lorenzo de Caldono para su posterior implementación. 1-188. (M. Gentil, Ed.) Santander de Quilichao, Colombia: Universidad del Valle. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/ef6b8ebc-621d-4556-91b3-eba4e25aff9e>

- Mora Lema, M. J. (1983). La teoría contingencial en la administración. (D. d. industrial, Ed.) *Cuadernos de Administración*, 6(7), 21-32. doi:<https://doi.org/10.25100/cdea.v6i7.330>
- Mosca, L., Gianecchini, M., & Campagnolo, D. (20 de January de 2021). Organizational life cycle models: a design perspective. *Journal of Organization Design*, 10, pp. 3-18.
doi:<https://doi.org/10.1186/s41469-021-00090-7>
- Musicue Talaga, M. D., & Carmona Bedoya, S. (2020). *Diseño de la Estructura Organizacional de la Empresa Asociación Almacén*. Proyecto de grado, Universidad Antonio Nariño, Cundinamarca, Bogotá. Obtenido de <https://repositorio.uan.edu.co/server/api/core/bitstreams/2cd0c47a-f849-4157-86a1-cb1e900a4eeb/content>
- Organización Nacional Indígena de Colombia. (2017). *ONIC*. Recuperado el 14 de Abril de 2025, de ONIC: <https://www.onic.org.co/pueblos/2218-nutabe>
- Parra, C., & Liz, A. (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*. Obtenido de https://www.academia.edu/download/52313672/1141-2174-1-SM_3.pdf
- Peris, F. J., & Pla Barber, J. (2000). La estructura organizativa y su adaptación a la estrategia de crecimiento nueva evidencia en la internacionalización de la empresa española. *Revista Economía Industrial*, III, 75-86. Obtenido de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/333/10.F.J.PERIS.pdf>
- Pimienta Lastra, R. (2000). Encuesta probabilística vs. no probabilísticas. (U. A. Xochimilco, Ed.) *Política y Cultura*(13), pp. 263-276. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26701313>
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*(14), 5-39. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>

- Román, O., & Bonilla, L. (Octubre de 2016). Estructura organizacional desde el enfoque de la teoría clásica de la administración-Un estudio en pymes de Cali. 1-20. Ciudad de México, México: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de https://investigacion.fca.unam.mx/congreso_memoria_2016.php
- Sarivaara, E., Maatta, K., & Uusiautti, S. (December de 2013). Who is indigenous? Definitions of indigeneity. (U. o. Lapland, Ed.) *European Scientific Journal*, 1, pp. 369-378. Obtenido de <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/2317/2190>
- Senkus, P., Glabiszawski, W., Wysokinska-Senkus, A., & Panka, A. (25 de August de 2021). Process definitions-critical literature review. *European research studies journal*, XXIV, pp.241-255. doi:10.35808/ersj/2352
- Tipaz, C. (2018). El sistema de gobierno propio del Pueblo de los Pastos el caso del Resguardo de Cumbal (Nariño-Colombia). 1-58. (P. Posada, Ed.) Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia. Obtenido de https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/14343/1/TipazCuaspudCarlos_2018_SistemaGobiernoPropioComunidadInd%C3%ADgena.pdf?form=MG0AV3&form=MG0AV3
- Tran, A. (27 de Mayo de 2025). *AhaSlides*. Obtenido de Hierarchical Organizational Structure: <https://ahaslides.com/es/blog/hierarchical-organizational-structure/>
- Ulcue, L. (2022). Diseño de un manual de funciones y de procesos para el cabildo indígena Páez Jerusalén de Santander de Quilichao para el año 2022. *Diseño de un manual de funciones y de procesos para el cabildo indígena Páez Jerusalén de Santander de Quilichao para el año 2022*, 1-137. (I. González, Ed.) Santander de Quilichao, Colombia: Universidad del Valle. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/77a2f709-9849-4ab4-b245-67a221b10e404>

- Universidad a Distancia de Madrid. (s.f.). *ADE Y ECONOMÍA*. (U. a. Madrid, Editor) Obtenido de Blogsudima: <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-2-el-sistema-de-direccion-y-organizacion-principios-y-modelos-organizativos/5-modelos-basicos-de-organizacion/>
- Useche, M., Artigas, W., Queipo, B., & Perozo, É. (2019). Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos. En U. d. Guajira (Ed.). Riohacha, Colombia: Editorial Gente Nueva. Obtenido de <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/entities/publication/1adbf563-4654-4af8-92b0-d5fb4b3256a5>
- Vera Vélez, L. (2008). La investigación cualitativa. 1-4. Ponce, Puerto Rico: Universidad Interamericana de Puerto Rico. Obtenido de https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/velez_vera__investigacion_cualitativa_pdf.pdf
- Villar-López, A., & Camisón-Zornoza, C. (2009). *Los modelos organizativos de la producción reticular e integrado en la empresa industrial española: rasgos distintivos y desempeño*. Universia Business Review. Madrid: Portal Universia S.A. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43311141005.pdf?form=MG0AV3>
- Wagner, J. A. (01 de December de 2021). Dimensional research on organization structure: meta-analysis and conceptual redirection. *Journal of Management & Organization*. doi:10.1017/jmo.2021.63
- Walker, H., Chicksand, D., Radnor, Z., & Watson, G. (3 de August de 2015). Theoretical perspectives in operations management: An analysis of the literature. *International Journal of Operations & Production Management*, 35, pp. 1182-1206. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-02-2014-0089>

Zapata Rotundo, G. J., Mirabal Martínez, A., & Hernández, A. (4 de Octubre de 2009). Modelo teórico conceptual de la estructura organnizativa: un análisis contingente. (I. T. Domingo, Ed.) *Ciencia y Sociedad*, XXXIV(4), pp. 618-640. doi:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87014516006>

Zapata, G., Mirabal, A., & Hernández, A. (2009). Modelo teórico conceptual de la estructura organizativa: un análisis contingente. *Ciencia y Sociedad*, XXXIV(4), 618-640. Obtenido de <https://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/bitstream/123456789/1320/1/CISO20093404-618-640.pdf>

Zuñiga, S. (2020). Diseño de un modelo de procesos y procedimientos del área administratitiva para el Cabildo Indígena la Concepción, municipio de Santander de Quilichao. 1-241. Santander de Quilichao, Colombia: Universidad del Valle. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/f9bdac6b-bba1-4dca-8e89-3d790505a683>