



**Análisis de la sostenibilidad financiera de los Establecimientos Públicos del Departamento de Antioquia y del Distrito Especial de Medellín entre 2021 – 2022, casos Instituto Departamental de Deportes de Antioquia – INDEPORTES Antioquia e Instituto de Deportes y Recreación de Medellín - INDER Medellín.**

**Armando Rafael Armenta Daza y Ramiro López Arboleda**  
Códigos 21872126931 y 21872129848

**Universidad Antonio Nariño**

Programa Maestría en Gerencia Financiera y Tributaria

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Ciudad, Bogotá - Colombia

Año 2023

**Análisis de la sostenibilidad financiera de los Establecimientos Públicos del  
Departamento de Antioquia y del Distrito Especial de Medellín entre 2021 – 2022, casos  
Instituto Departamental de Deportes de Antioquia – INDEPORTES Antioquia e  
Instituto de Deportes y Recreación de Medellín - INDER Medellín.**

**Armando Rafael Armenta Daza y Ramiro López Arboleda**

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:  
**Magister en Gerencia Financiera y Tributaria**

Directora:

Magister Jasblehydy Arjenys Fuentes Vaca

Línea de Investigación:

Gestión de las Organizaciones

**Universidad Antonio Nariño**

Programa Maestría en Gerencia Financiera y Tributaria

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Ciudad, Bogotá - Colombia

Año 2023

## NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado **Análisis de la sostenibilidad financiera de los Establecimientos Públicos del Departamento de Antioquia y del Distrito Especial de Medellín entre 2021 – 2022, casos Instituto Departamental de Deportes de Antioquia – INDEPORTES Antioquia e Instituto de Deportes y Recreación de Medellín - INDER**

**Medellín**, Cumple con los requisitos para optar

Al título de Magister en Gerencia Financiera y Tributaria.

---

Firma del Tutor

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

Ciudad, Día Mes Año.

## Tabla de contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>7</b>
<b>Summary .....</b>	<b>8</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>9</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>10</b>
<b>1. Antecedentes (estado del arte).....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Literatura internacional .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 Literatura nacional .....</b>	<b>18</b>
<b>2. Objetivos.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Objetivo general .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>21</b>
<b>3. Marco teórico .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Origen de los establecimientos públicos .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Establecimientos públicos en Colombia .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3 Descentralización.....</b>	<b>25</b>
<b>3.4 Desarrollo Normativo .....</b>	<b>26</b>
<b>3.5 Sostenibilidad Fiscal.....</b>	<b>32</b>
<b>3.6 Autonomía administrativa y financiera .....</b>	<b>33</b>
<b>4. Metodología.....</b>	<b>35</b>
<b>5. Descripción de fuentes.....</b>	<b>37</b>
<b>5.1 Fuentes Secundarias.....</b>	<b>37</b>
<b>5.1.1 Consulta de documentos institucionales.....</b>	<b>37</b>

	5
5.1.1.1 Documentos INDEPORTES Antioquia .....	37
5.1.1.2 Documentos INDER Medellín .....	38
<b>6. Resultados y análisis.....</b>	<b>40</b>
6.1 Desarrollo de objetivos .....	41
6.1.1 Objetivo específico 1 .....	41
6.1.2 Objetivo específico 2.....	50
6.1.3 Objetivo específico 3.....	55
6.1.3.1 Debilidades y fortalezas de los establecimientos públicos .....	55
6.1.3.1.1 Debilidades más relevantes de estos establecimientos públicos.....	55
6.1.3.1.2 Fortalezas de los establecimientos públicos .....	56
6.1.3.2 Lineamientos de buenas prácticas financieras que se proponen para los establecimientos públicos.....	56
6.1.3.2.1 Establecer una planificación financiera a mediano y largo plazo .....	56
6.1.3.2.2 Encontrar fortalezas y debilidades en el manejo financiero .....	58
6.1.3.2.3 Diversificar las fuentes de financiación .....	61
6.1.3.2.4 Controlar los costos y reducir los gastos innecesarios.....	65
6.1.3.2.5 Mejorar la comunicación con los diferentes actores involucrados en la gestión financiera .....	67
6.1.3.2.6 Análisis a los Estados Financieros para determinar aspectos relevantes ..	68
6.1.3.2.7 Realizar una evaluación periódica del desempeño financiero .....	69
6.1.4 Diseñar una guía metodológica con cuya aplicación las entidades objeto de estudio pueden fortalecer su gestión financiera.....	69
<b>Conclusiones.....</b>	<b>70</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>72</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>73</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>78</b>

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1:</b> Financiación de los Presupuestos 2021-2022 - INDEPORTES e INDER .....	14
<b>Tabla 2:</b> Financiación de los Presupuestos Iniciales 2021-2022 - INDEPORTES e INDER...	42
<b>Tabla 3:</b> Financiación de los Presupuestos Definitivos 2021-2022 - INDEPORTES e INDER	43
<b>Tabla 4:</b> Presupuestos Inicial Vs. Definitivos 2021-2022 - INDEPORTES e INDER .....	44
<b>Tabla 5:</b> Financiación Presupuesto de Ingresos 2021-2022 - INDEPORTES .....	48
<b>Tabla 6:</b> Financiación Presupuesto de Ingresos 2021-2022 - INDER .....	49
<b>Tabla 7:</b> Financiación Presupuesto de Gastos 2021-2022 – NDEPORTES.....	50
<b>Tabla 8:</b> Financiación Presupuesto de Gastos 2021-2022 – INDEPORTES .....	51
<b>Tabla 9:</b> Financiación Transferencias Inversión 2021-2022 INDER.....	60

## Resumen

Esta investigación busca determinar si los establecimientos públicos INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín son autosostenibles financieramente, con el fin de identificar fortalezas y debilidades en su gestión financiera, que permitan establecer si estas entidades presentan fuentes de recursos para desarrollar su objeto misional a corto, mediano y largo plazo, en un entorno financiero sin mayores incertidumbres.

Con base en el análisis de las ejecuciones presupuestales y los estados financieros de las vigencias 2021 y 2022 y, en el marco del cumplimiento de su misionalidad y bajo los criterios de autonomía financiera, administrativa y presupuestal, se establecen pautas para el fortalecimiento de la autosostenibilidad financiera, mediante la sugerencia de nuevas fuentes de ingresos que les permitan a INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín disminuir su alta dependencia de las transferencias del nivel central.

Finalmente se establecen lineamientos de buenas prácticas financieras que pueden ser adoptadas por los establecimientos públicos objeto de análisis, para tener un mejor desempeño financiero y mayores fuentes de financiación.

**Palabras claves:** descentralización, establecimientos públicos, autonomía financiera y administrativa, autosostenibilidad financiera, transferencias.

## Summary

This investigation seeks to determine if the public establishments INDEPORTES Antioquia and INDER Medellín are financially self-sustaining, in order to identify strengths and weaknesses in their financial management, which allow establishing if these entities present sources of resources to develop their missionary objective in the short, medium and long term, in a financial environment without major uncertainties.

Based on the analysis of the budget executions and the financial statements of the periods 2021 and 2022 and, within the framework of the fulfillment of its mission and under the criteria of financial, administrative and budgetary autonomy, guidelines are established for the strengthening of the financial self-sustainability, through the suggestion of new sources of income that allow INDEPORTES Antioquia and INDER Medellín to reduce their high dependence on transfers from the central level.

Finally, guidelines for good financial practices are established that can be adopted by the public establishments under analysis, in order to have a better financial performance and greater sources of financing.

**Key words:** decentralization, public establishments, financial and administrative autonomy, financial self-sustainability, transfers.



## **Introducción**

La autosostenibilidad financiera es esencial en el corto, mediano y largo plazo, para que las entidades logren cumplir sus metas y objetivos. Tener fuentes de recursos asegurados a futuro es fundamental para llevar a cabo las inversiones que requieren los ciudadanos.

En ese sentido, con el presente estudio se realiza un análisis de información presupuestal y financiera de INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín, comparando sus fuentes de recursos y su dependencia con las transferencias del nivel central, estableciendo otros posibles tipos de ingreso y realizando una evaluación de la gestión financiera para la obtención de recursos propios.

La presente tesis es importante ya que traza lineamientos para la obtención de nuevos recursos por parte de los establecimientos públicos, dentro del marco de su autonomía financiera, administrativa y técnica, y en ejercicio de la potestad dada por las normas que los crearon.

Se espera que esta investigación contribuya con el fortalecimiento financiero de INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín, que se convierta en una herramienta cuyo uso facilite la toma de decisiones y esto redunde en el mejoramiento de su gestión financiera en cumplimiento de sus objetivos misionales.

### **Justificación**

La Constitución Política de Colombia de 1991 reconoce el derecho de todas las personas a la práctica del deporte, la recreación y al aprovechamiento del tiempo libre, lo cual le impone al Estado la obligación de fomentar dichas actividades, así como vigilar las organizaciones deportivas. Esto se garantiza a través de diversos organismos que conforman el Sistema Nacional del Deporte (SND) creado mediante la Ley 181 de 1995 (COLDEPORTES, 2018)

Según el artículo 339 de la Constitución Política de Colombia las entidades territoriales elaborarán y adoptarán de manera concertada entre ellas y el Gobierno Nacional, planes de desarrollo, con el objeto de asegurar el uso eficiente de los recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la Ley (COLDEPORTES, 2018)

INDEPORTES Antioquia fue creado mediante la Ordenanza 8E de marzo 01 de 1996 como un establecimiento público, con Personería Jurídica, autonomía administrativa y Patrimonio independiente, que tiene las siguientes funciones:

- *“Adoptar los planes y programas que en deporte, recreación y aprovechamiento del tiempolibre establezcan el Gobierno Nacional, el Instituto Colombiano del Deporte y el Gobierno Departamental.*
- *Estimular la participación comunitaria y la integración funcional en los términos de la Constitución Política inicial, la Ley y demás normas que regulan la práctica deportiva, la educación física y el aprovechamiento del tiempo libre.*

- *Prestar asesoría, asistencia técnica y administrativa a los municipios y a las demás entidades del Sistema Nacional del Deporte.*
- *Elaborar y proponer ante los organismos competentes el plan trienal departamental para el desarrollo del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.*
- *Participar en la elaboración y ejecución de programas de cofinanciación para la construcción, ampliación y mejoramiento de instalaciones deportivas municipales.*
- *Promover, difundir y fomentar la práctica de la educación física, el deporte y la recreación en el territorio departamental.*
- *Cooperar con los municipios y las entidades deportivas y recreativas en la promoción y difusión de la actividad física, el deporte y la recreación y atender a su financiamiento de acuerdo con los planes y programas que aquellos presenten.*
- *Coordinar esfuerzos y recursos públicos y privados en la promoción y difusión de la actividad física, en deportes y la recreación y atender su financiamiento.*
- *Diseñar conjuntamente con la Secretaría de Educación Departamental los programas necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la Ley General de Educación y concurrir financieramente para el desarrollo de los juegos escolares e Intercolegiados.*
- *Ejecutar programas de recreación aplicando los principios de universalidad, integración funcional, democratización y ética deportiva.*
- *Fomentar la participación de personas con limitaciones físicas, sensoriales y síquicas en programas deportivos, recreativos, de educación física y aprovechamiento del tiempo libre, orientándolas a su rehabilitación e integración social.*
- *Promover la regionalización y especializaciones deportivas, considerando los perfiles morfológicos, la idiosincrasia y las tendencias culturales de las comunidades.*

- *Dar oportunidades laborales a los deportistas antioqueños reconocidos a que se refiere la Ley 181 de 1995, incluidos los que obtengan reconocimiento en campeonatos departamentales de carácter oficial.*
- *Adoptar las medidas necesarias para facilitar la preparación técnica, la incorporación al sistema educativo y la plena integración social y profesional de los deportistas de alto rendimiento durante su carrera deportiva y al final de la misma.*
- *Establecer los mecanismos que permitan el fomento, la masificación, el desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, mediante la unión funcional del Sistema Nacional del Deporte.*
- *Determinar la organización interna de la entidad mediante la creación de las dependencias o unidades administrativas a que hubiere lugar en el señalamiento de sus funciones”.*

De acuerdo con su naturaleza INDEPORTES Antioquia es una entidad que estará a cargo de una Junta Directiva y de un Gerente, quien será su representante legal.

INDER Medellín fue creado mediante el Decreto 270 de marzo 5 de 1993, “(...) como persona jurídica de derecho público del orden municipal, dotado de autonomía administrativa, personería jurídica y patrimonio independiente, con el objeto de planear, programar, ejecutar y controlar las actividades deportivas y recreativas conforme a las necesidades de la comunidad, fomentar su difusión, coordinar el desarrollo de proyectos y programas con los diferentes organismos deportivos y garantizar una adecuada administración y conservación de los escenarios deportivos y recreativos a su cargo (...)”.

Los Establecimientos Públicos INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín son importantes porque de acuerdo con su naturaleza son los encargados de desarrollar la Política

Pública de Recreación y Deporte en estas dos entidades territoriales.

El presente trabajo busca explicar como la alta dependencia de las transferencias del nivel central pone en riesgo la autonomía y sostenibilidad financiera de los Establecimientos Públicos y el cumplimiento de su misionalidad, tal como se observa en la tabla 1, donde esta alcanza casi el 100%, según información tomada de las Ordenanzas Departamentales No. 29 de diciembre 10 de 2020 y 31 de noviembre 24 de 2021 y los Acuerdos Distritales No. 026 de 2020 y 048 de 2021.

**Tabla 1**

**Financiación de los Presupuestos 2021-2022 - INDEPORTES E INDER (Millones de pesos)**

Entidad	vigencia	Transferencias	Recursos Propios	presupuesto	% transferencias	% propios
INDEPORTES	2021	62,843	2,079	64,922	96.80%	3.20%
INDEPORTES	2022	70,142	1,000	71,142	98.59%	1.41%
INDER	2021	105,978	1,505	107,483	98.60%	1.40%
INDER	2022	105,435	1,643	107,078	98.47%	1.53%

Fuente: Gacetas acuerdos de presupuesto Departamento de Antioquia-Distrito de Medellín cálculo propios

La importancia del deporte y la recreación está en el mejoramiento de la calidad de vida, el sentido de pertenencia y la felicidad de los habitantes del Departamento de Antioquia y la ciudad de Medellín, lo cual se logra mediante la generación y fomento de espacios para la actividad física y la sostenibilidad de los parques y escenarios deportivos.

Para ello el Departamento de Antioquia cuenta con INDEPORTES Antioquia encargado de los siguientes objetivos estratégicos (Indeportes Antioquia, 2023):

- ✓ *“Diseñar, implementar, realizar seguimiento y evaluar las políticas, planes, programas y proyectos orientados a la promoción y fortalecimiento de la participación de los diferentes grupos poblacionales y organizaciones deportivas del Departamento.*
- ✓ *Gestionar y administrar los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos con los que cuenta la entidad, conforme a los principios de eficacia, eficiencia y efectividad*

*en la prestación de productos y servicios.*

- ✓ *Invertir recursos en procesos tecnológicos y de innovación para incrementar el rendimiento en el deporte y mejorar la calidad en el desarrollo de la actividad física, la educación física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.*

*A su vez Medellín cuenta con el INDER encargado de los siguientes objetivos*

*estratégicos en la ciudad (INDER, 2023):*

- ✓ *Fomentar el deporte, la recreación y la actividad física, para mejorar la convivencia, la cultura ciudadana y la calidad de vida en el municipio de Medellín.*
- ✓ *Administrar infraestructura deportiva, recreativa y de actividad física, que permita la eficiencia de los recursos, la equidad y la sostenibilidad.*
- ✓ *Direccionar el diseño y la implementación de la Política Pública, para la promoción del deporte, la actividad física y la recreación del municipio de Medellín.*
- ✓ *Generar alianzas con diferentes organizaciones y entidades que hacen parte del Sistema Municipal del DRAF, para desarrollo del deporte, la recreación y la actividad física en Medellín.*
- ✓ *Fortalecer el Sistema Integrado de Gestión proponiendo herramientas prácticas que apoyen los procesos institucionales, dando respuesta a los requerimientos legales y promoviendo la mejora continua del sistema.*
- ✓ *Administrar de forma eficiente los recursos financieros, físicos, tecnológicos, naturales y el talento humano. Asignamos los recursos para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales”.*

Este trabajo plantea la necesidad de establecer una panorámica entre el periodo 2021 y 2022 de la financiación y los resultados de la gestión desempeñada en el marco de la descentralización, por los Establecimientos Públicos INDEPORTES ANTIOQUIA e INDER MEDELLIN, dada la importancia que desde la Ley se les ha dado; desde esta perspectiva se analiza la relación que existe entre el presupuesto de los Establecimientos Públicos y el Presupuesto del Departamento de Antioquia y del Distrito de Medellín.

De acuerdo con la Ley 2159 de Noviembre 12 de 2021 (Senado de la República, 2021)

*“Por la cual se decreta el presupuesto de rentas y recursos de capital y ley de apropiaciones para la vigencia fiscal del 01 de enero al 31 de diciembre de 2022”*, el presupuesto asignado a los Establecimientos Públicos en el nivel nacional para la vigencia 2022 representa 5,24%; según la Ordenanza 31 de Noviembre 24 de 2021 *“Por medio de la cual se establece el presupuesto general del Departamento de Antioquia para la vigencia fiscal 2022”* el presupuesto asignado a este tipo de entidades en el nivel departamental es del 9,61%; conforme al Acuerdo 048 de 2021 *“Por medio del cual se establece el Presupuesto General del Municipio de Medellín para la vigencia fiscal 2022”* el presupuesto apropiado para estas entidades es el 10,76%. Se observa que el presupuesto asignado a los Establecimientos Públicos del nivel territorial es superior al del nivel nacional

Dado que los Establecimientos Públicos tanto en el orden nacional como en el Departamento de Antioquia y el Distrito de Medellín para el cumplimiento de sus funciones manejan significativos recursos, se considera de primera importancia estudiar su gestión.

Conforme a lo anteriormente expuesto, el presente trabajo se enmarca en la línea de investigación Gestión de las Organizaciones y la sublínea Cultura Organizacional, toda vez que se centra en la gestión financiera de estas entidades descentralizadas en pro de mejorar la eficiencia en la inversión de los recursos.

Con esta investigación y desde la línea y sublínea trazada, se aporta a estas entidades un análisis de su situación administrativa y financiera que establece fortalezas y debilidades en la gestión de sus recursos, proponiendo buenas prácticas de administración.

Este estudio permite desarrollar los conocimientos adquiridos a través de la experiencia laboral y académica, con lo cual se genera un acervo de experticia para un

mejor desempeño profesional, fortaleciendo el desarrollo de nuevas y mejores competencias para la toma de decisiones y resolución de problemas.



## **1. Antecedentes (estado del arte)**

### **1.1 Literatura internacional**

Como sustento a la presente se tienen los siguientes documentos, considerados directamente relacionados con la temática de estudio:

Virginia Fierro-Renoy, en su trabajo *“Sostenibilidad de las Finanzas Públicas Ecuatorianas y Patrimonio Público, 1972–2015”* (Fierro-Renoy, 2017), encontró que en el periodo analizado las finanzas públicas de Ecuador son débilmente sostenibles; las finanzas públicas no han sido patrimonialmente sostenibles, pese a que la Constitución de Ecuador establece que el manejo de las mismas debe hacerse con precaución y siempre velando por la riqueza pública; como recomendación principal plantea que las finanzas públicas sean manejadas con criterios técnicos y basadas en el cumplimiento de estrictas reglas fiscales.

Este documento guarda relación con el presente estudio teniendo en cuenta que las dos entidades descentralizadas objeto de análisis presentan debilidad en materia financiera toda vez que dependen casi al 100% de las transferencias del nivel central.

Villa, C., Samaniego, F., Vargas, D, y Villa, E., en el Documento *“La Sostenibilidad del Presupuesto General del Estado en el Ecuador”* (Villa, 2018), identificaron lo siguiente: El presupuesto General del Estado no goza de una buena salud financiera, debido a que sus Gastos Corrientes son iguales a los Ingresos Corrientes considerados estos últimos como los únicos ingresos seguros, no se financia las Inversiones, es decir, no permite hacer ningún ahorro para financiar otros gastos; del Gasto Corriente que se efectúa, no se tienen los resultados deseados, no se ha logrado un impacto en el desarrollo económico y social del país, no ha mejorado el empleo, la salud, la educación y el bienestar ciudadano del país.

El anterior documento es importante para esta investigación porque brinda elementos de análisis para evaluar la ejecución de los recursos destinados a atender las necesidades de las comunidades.

(Gabriela, 2019) En su trabajo “*Descentralización en Chile*”, se refiere a la descentralización desde tres dimensiones: administrativa, fiscal y política. La descentralización administrativa territorial consiste en la distribución de competencias entre niveles de gobierno. La descentralización fiscal comprende la distribución de competencias entre niveles de gobierno y/o administraciones territoriales sobre ingreso y gasto público. Finalmente, la descentralización política hace referencia a los niveles de participación de la ciudadanía, representatividad y formas de representación de los distintos niveles de la administración y enfatiza en la distribución del poder político.

Este trabajo es relevante ya que muestra que la descentralización presenta diferentes dimensiones que tienen impacto no solo en materia financiera sino también desde el punto de las decisiones políticas y administrativas.

## **1.2 Literatura nacional**

Hernández, A. y Barreto, L., en el documento “*Descentralización y Finanzas Territoriales*” publicado en el cuaderno 59 de Fedesarrollo en marzo de 2018 (FEDESARROLLO, 2018), muestran varias teorías sobre las que se cimienta la descentralización, entre ellas, una en la cual los gobiernos centrales delegan en los territoriales la provisión de bienes sociales básicos, lo cual se acompaña de la transferencia de recursos fiscales con qué financiarlos.

Está publicación es pertinente por cuanto resalta como el proceso de la descentralización permite una mejor especialización en la provisión de los bienes y servicios que se le deben prestar a las comunidades.

Anaya, F. y Quiñonez, E., en el artículo *“Las Finanzas Públicas y Autonomía Fiscal Municipal: Incidencia en el Desempeño Colombiano”* (Anaya, 2017), hallaron que existe en Colombia una categorización de los Municipios de acuerdo con el recaudo de sus ingresos propios, con lo cual el Gobierno busca que las entidades territoriales aumenten sus ingresos a través de un mayor esfuerzo fiscal y que a la fecha aún existe una subordinación en materia impositiva, toda vez que los Órganos Legislativos de los entes territoriales no cuentan con facultades para crear impuestos; muchos municipios se encuentran en situaciones críticas debido a que los recursos son insuficientes para atender las necesidades; los alcaldes deben priorizar los recursos en aquellos bienes y servicios en los que son más eficientes y competitivos; la descentralización no generó pereza fiscal y por el contrario en los últimos cuatro años se encuentra que los ingresos corrientes fueron más dinámicos que las mismas transferencias.

Este artículo indica como la descentralización permite priorizar la inversión de forma eficiente y con estándares más competitivos, logrando ofrecer mejores bienes y servicios.

López, N., López, M. y Mesa, R., en su investigación *“Finanzas públicas y desarrollo local. El caso de los Municipios del departamento de Antioquia; Colombia (2001-2011)”* (López, 2014), plantean que la descentralización fiscal, en sintonía con la normatividad, ha permitido generar mayores ingresos propios, reducir de los niveles de endeudamiento y el fortalecer la administración pública local.

La anterior investigación muestra como la descentralización promueve el

fortalecimiento de la administración local, toda vez que la ayuda a cumplir de manera más efectiva sus competencias.

El Centro de Estudios Económicos Regionales del Banco de la República, en su publicación *“Las finanzas públicas territoriales en Colombia: dos décadas de Cambios”* (Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER), 2018), encuentra que el proceso descentralizador ha fortalecido las finanzas de los municipios a causa de la mayor fortaleza tributaria y que aún hay una alta dependencia de las transferencias.

Como lo señala la publicación, existe alta dependencia de las transferencias del nivel central, situación que es necesario analizar para entender la razones por las cuales este tipo de entidades dependen en gran medida del nivel central.

Silva, M., Morales, J. y Vega, Y., en su trabajo de grado denominado *“Análisis del proceso de descentralización en Bogotá, un enfoque desde la teoría secuencial”*, publicado en febrero de 2018, muestran la descentralización como proceso de reforma del Estado y un conjunto de políticas públicas que transfieren responsabilidades, recursos o autoridad de los niveles más altos de gobierno a los más bajos.

El trabajo antes enunciado es importante en esta investigación porque muestra la descentralización como una forma de transferencia, no solo de recursos, sino también de funciones y autoridad.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo general

Analizar los presupuestos de ingresos y gastos de las vigencias 2021 y 2022 de los Establecimientos Públicos INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín, a fin de establecer la sostenibilidad financiera en la gestión de los recursos.

### 2.2 Objetivos específicos

- Comparar el comportamiento financiero y presupuestal de INDEPORTES e INDER, en el marco del cumplimiento de su misionalidad y bajo los criterios de autonomía financiera, administrativa y presupuestal.
- Analizar la estructura de ingresos y gastos de INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín, para establecer un indicador de dependencia de las transferencias que reciben por parte del Departamento de Antioquia y el Distrito de Medellín.
- Proponer lineamientos de buenas prácticas financieras con base en el análisis de fortalezas y debilidades para los Establecimientos Públicos del Departamento de Antioquia y del Distrito de Medellín, con los casos de INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín
- Diseñar una guía metodológica con cuya aplicación las entidades objeto de estudio pueden fortalecer su gestión financiera.

### **3. Marco teórico**

#### **3.1 Origen de los establecimientos públicos**

La noción de establecimiento público se originó en Francia. Tras algunas incertidumbres sobre este concepto, a finales del siglo XIX se denominaban establecimientos públicos todas las entidades jurídicas de origen estatal distintas de la nación, los departamentos y los municipios, es decir, distintas de las entidades territoriales (Rodríguez, 2015).

Además, de acuerdo con las teorías de la época, esas entidades se caracterizaban porque ejercían una función especializada pero propia del Estado, es decir, lo que entonces se conocía como servicios públicos, que giraban alrededor de la noción de interés general (Rodríguez, 2015).

En todos los países han surgido grupos de entidades públicas desgajadas del Estado (los establecimientos públicos en Francia, los organismos autónomos españoles) que gestionan las más importantes atenciones y movilizan inmensos recursos (Alcázar, 1983).

En Francia se atribuía además a las regiones la condición de establecimientos públicos, con la función de promover el desarrollo regional (Alcázar, 1983)

En términos económicos, la reforma hacia la descentralización va de la mano con la crisis del modelo desarrollista centralizado y sus consecuencias fiscales que imperaron en América Latina durante los años 80 (Hernández-Bonivento, 2012)

Según (Hernández-Bonivento, 2012) en América Latina las causas para la reforma al Estado y la descentralización son diversas y van desde la presión de organismos internacionales hasta el surgimiento de movimientos sociales de corte democrático, pero

también se puede encontrar explicación en las políticas neoliberales, los modelos de desarrollo endógenos y los cambios en las dinámicas de poder de los partidos políticos

En concreto, el proceso de descentralización en América Latina obedeció a razones económicas, políticas y administrativas. Desde la perspectiva económica, la descentralización trató de responder a la crisis del modelo de Estado desarrollista, que centralizaba en el Poder Ejecutivo las decisiones sobre el desarrollo territorial; así como también centralizaba la prestación de los servicios públicos básicos, sin tener en cuenta las grandes diferencias existentes entre los territorios y las poblaciones. Las presiones fiscales dieron un argumento adicional para buscar que los gobiernos locales pudieran administrar su propio presupuesto, buscando mayor capacidad de recaudo y mejor asignación del gasto, con base en las necesidades identificadas por dichos gobiernos. Evidentemente, la crisis fiscal de los Estados en la década de los ochenta no

ayudó a garantizar los recursos necesarios para otorgar en la práctica mayor autonomía a los gobiernos locales (Hernández-Bonivento, 2012).

*“Los gobiernos locales, en dicho modelo, hacían la función de simples operadores de los mandatos del gobierno central, estableciendo los criterios y las herramientas del desarrollo territorial de todo el país desde las oficinas de los ministerios, así como los lineamientos para la prestación de los servicios públicos básicos, como educación y salud. Al fin de cuentas, se pensaba que las mismas medidas tendrían que ser viables para todos los territorios de la nación”* (Hernández-Bonivento, 2012).

El concepto de establecimiento público ha sido empleado en diferentes países para referirse a entidades del nivel descentralizado, encargadas de funciones especializadas, como en el caso particular de INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín que son los encargados

de desarrollar la política pública del deporte y la recreación en ambas entidades territoriales.

### **3.2 Establecimientos públicos en Colombia**

En la década de los sesenta, en desarrollo de la tendencia mundial de mayor intervención del Estado, la reforma de 1968 institucionalizó como responsabilidad del Estado “la dirección general de la economía”, la cual tenía por finalidad la racionalización y planificación de las actividades económicas, el logro del pleno empleo y la administración de los recursos naturales, para obtener la justicia social y el desarrollo integral de la comunidad. Para lo anterior, la reforma dejó al Congreso la potestad de determinar la estructura de la administración pública, el estatuto de carrera administrativa y la fijación del régimen salarial y prestacional de los empleados públicos. Adicionalmente, se elevaron a canon constitucional las nociones de establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales del Estado y sociedades de economía mixta. La reforma definió a los departamentos, los municipios, las intendencias y comisarías como entidades territoriales de la república (Valencia-Tello Diana Carolina, 2014).

En Colombia el decreto-Ley 1050 de 1968 integra los establecimientos públicos a la rama ejecutiva del poder público; a su vez, el decreto-Ley 3130 de 1968 *“Por el cual se dicta el estatuto orgánico de las entidades descentralizadas del orden nacional.”* los clasifica como entidades descentralizadas y define sus funciones y estructura y, posteriormente la ley 489 de 1998 establece la estructura de la rama administrativa del poder público y los conceptos fundamentales sobre las distintas clases de entidades.

Con lo anterior, se observa que los establecimientos públicos en Colombia se



establecen de manera formal a partir del 1968 como entidades descentralizadas que hacen parte de la rama ejecutiva del poder público, constituyéndose como la herramienta para desarrollar estrategias y políticas públicas de manera puntual.

### **3.3 Descentralización**

En Colombia con la descentralización se ha buscado hacer más racional y efectiva la administración del Estado con el objeto de adecuarlo para el cumplimiento de sus fines. Esto último podría resultar obvio si se considera a la administración pública como una necesidad social de establecer unos lineamientos, identificar unas necesidades y ponerlas en acción, con el propósito de alcanzar unos fines. Así las cosas, la crisis de legitimidad política debido a los bajos logros obtenidos por la administración pública en materia de atención de las necesidades de la población, junto con los problemas de clientelismo y la corrupción, obligó a los Estados nacionales a considerar propuestas de reformas a la administración pública, en aras de mejorar la eficiencia y el equilibrio fiscal (Luís Javier Orjuela E., 2019).

La descentralización administrativa supone el traslado de competencias y capacidad de decisión de la administración central del Estado a nuevas personas jurídicas de derecho público (Matallana, 2013).

En ese contexto, Colombia no ha estado al margen a las reformas a la organización administrativa; en aras de dar solución a los problemas, ha llevado a cabo diferentes reformas a la administración pública, como un medio para consolidar la democracia y el desarrollo económico, y para aumentar la capacidad de respuesta del aparato estatal en el logro de los fines esenciales del Estado (Garrido, 2017).

### 3.4 Desarrollo Normativo

Las reformas a la organización administrativa en Colombia tuvieron su mayor desarrollo entre 1968 hasta 2013 (Younes Moreno, 2012).

El Decreto Extraordinario 1050 de Julio 5 de 1968 *“Por el cual se dictan normas generales para la reorganización y el funcionamiento de la administración nacional”*, integra la rama ejecutiva de la siguiente manera: a) Presidencia de la República; b) ministerios y departamentos administrativos; c) superintendencias, y d) establecimientos públicos. Dicha norma en su artículo 5º estableció que: *“ARTÍCULO 5º.- De los establecimientos públicos. Son organismos creados por la ley, o autorizados por esta, encargados principalmente de atender funciones administrativas, conforme a las reglas del derecho público, y que reúnen las siguientes características:*

- a) Personería jurídica;*
- b) Autonomía administrativa, y*
- c) Patrimonio independiente, constituido con bienes o fondos públicos comunes o con el producto de impuestos, tasas o contribuciones de destinación especial.”*

Posteriormente el numeral 2 del Artículo 1 de la Ley 2 de 1973 *“Por la cual se reviste al Presidente de la República de facultades extraordinarias para revisar la organización administrativa nacional”*, concede facultades al Presidente de la República para *“(…) 2. Suprimir y fusionar establecimientos públicos y empresas industriales y comerciales del Estado, con el objeto de evitar duplicidad de funciones y lograr que su número quede reducido a los que sean estrictamente indispensables…(…)”*

El marco normativo para los establecimientos públicos en Colombia se encuentra principalmente en la Constitución Política del país, la cual establece el derecho a la

participación ciudadana en la gestión pública y la obligación del Estado de garantizar el acceso a los servicios públicos.

La Constitución de 1991 (Secretaría del Senado, 1991), en su artículo 209 enfatizó en los conceptos de descentralización, desconcentración y delegación como técnicas de organización administrativa, para la recuperación de la gobernabilidad y el logro del acercamiento entre el Estado y los ciudadanos, diferentes gobiernos han acudido a reformar la estructura de la administración pública en Colombia.

La Carta Política establece en el Capítulo II artículos 297 al 310 el régimen Departamental donde el artículo 298 establece que: *“Artículo 298. Los departamentos tienen autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social dentro de su territorio en los términos establecidos por la Constitución. Los departamentos ejercen funciones administrativas, de coordinación, de complementariedad de la acción municipal, de intermediación entre la Nación y los Municipios y de prestación de los servicios que determinen la Constitución y las leyes. La ley reglamentará lo relacionado con el ejercicio de las atribuciones que la Constitución les otorga”*

En ese mismo contexto el artículo 311 del capítulo III de la Constitución Política establece que: *“Artículo 311. Al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes”*.

(Garrido, 2017) La Ley 489 de 1998 se ajustó la estructura administrativa del Estado al nuevo esquema constitucional y en su artículo 68 dispuso que los establecimientos públicos son entidades descentralizadas creadas por la ley o con su autorización, cuyo objeto principal

sea el ejercicio de funciones administrativas, la prestación de servicios públicos o la realización de actividades industriales o comerciales, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio. Como órganos del Estado aun cuando gozan de autonomía administrativa están sujetas al control político y a la suprema dirección del órgano de la administración al cual están adscritas.

Asimismo, y más centrado al caso de estudio, el parágrafo 1o del artículo 68 de la Ley 489 de 1998 y en desarrollo del artículo 210 de la Constitución Política de 1991, dispuso que el régimen jurídico de las entidades descentralizadas del nivel nacional es aplicable a las entidades territoriales, sin perjuicio de las competencias asignadas por la Constitución y la ley a las autoridades del orden territorial.

El artículo 69 de la Ley 489 de 1998 establece que las entidades descentralizadas del orden territorial se crean por ordenanza en el orden departamental y por acuerdo en el orden Distrital y/o municipal.

El artículo 70 de la Ley 489 de 1998 dispuso “*ARTICULO 70. ESTABLECIMIENTOS PUBLICOS. Los establecimientos públicos son organismos encargados principalmente de atender funciones administrativas y de prestar servicios públicos conforme a las reglas del Derecho Público, que reúnen las siguientes características:*

- a) Personería jurídica;*
- b) Autonomía administrativa y financiera;*
- c) Patrimonio independiente, constituido con bienes o fondos públicos comunes, el producto de impuestos, rentas contractuales, ingresos propios, tasas o contribuciones de destinación especial, en los casos autorizados por la Constitución y en las disposiciones*

*legalespertinentes.*

La Ley 489 de 1998 en los artículos del 71 al 78 señaló temáticas referidas a los establecimientos públicos, como las siguientes:

- *“La autonomía administrativa y financiera se ejercerá conforme a los actos que los rigen y en el cumplimiento de sus funciones, se ceñirán a la ley o norma que los creó o autorizó y a sus estatutos internos; y no podrán desarrollar actividades o ejecutar actos distintos de los allí previstos ni destinar cualquier parte de sus bienes o recursos para fines diferentes de los contemplados en ellos.*
- *La dirección y administración estará a cargo de un Consejo Directivo y de un director, gerente o presidente.*
- *Los consejos directivos se integrarán en la forma que determine el respectivo acto de creación y todos sus miembros deberán obrar en los mismos consultando la política gubernamental del respectivo sector y el interés del organismo ante el cual actúan.*
- *Los particulares miembros de los consejos directivos o asesores, aunque ejercen funciones públicas, no adquieren por ese solo hecho la calidad de empleados públicos. Su responsabilidad, lo mismo que sus incompatibilidades e inhabilidades, se regirán por las leyes de la materia y los estatutos internos del respectivo organismo.*
- *Cuando se trate de consejos seccionales o locales se designará preferentemente funcionarios de la entidad territorial o de organismos descentralizados vinculados o adscritos a ella.*
- *El director, gerente o presidente de los establecimientos públicos será nombrado y removido libremente por el Presidente de la República, el gobernador o alcalde distrital o municipal*
- *Corresponde a los consejos directivos de los establecimientos públicos:*

- a) Formular a propuesta del representante legal, la política general del organismo, los planes y programas que, conforme a la Ley Orgánica de Planeación y a la Ley Orgánica del Presupuesto deben proponerse para su incorporación a los planes sectoriales y a través de éstos, al Plan Nacional de Desarrollo;*
- b) Formular a propuesta del representante legal, la política de mejoramiento continuo de la entidad, así como los programas orientados a garantizar el desarrollo administrativo;*
- c) Conocer de las evaluaciones semestrales de ejecución presentadas por la administración de la entidad;*
- d) Proponer al Gobierno Nacional las modificaciones de la estructura orgánica que consideren pertinentes y adoptar los estatutos internos de la entidad y cualquier reforma que a ellos se introduzca de conformidad con lo dispuesto en sus actos de creación o reestructuración;*
- e) Aprobar el proyecto de presupuesto anual del respectivo organismo;*
- f) Las demás que les señalen la ley, el acto de creación y los estatutos internos.*
- *El director, gerente o presidente de los establecimientos públicos será nombrado y removido libremente por el presidente de la República, el gobernador o alcalde distrital o municipal”*

Otros desarrollos normativos relacionados con los Establecimientos Públicos son:

- ✓ Ley 962 de 2005: establece el régimen jurídico de la gestión pública, la organización y el funcionamiento de las entidades públicas, incluyendo los establecimientos públicos.
- ✓ Decreto 785 de 2005: reglamenta la gestión de los establecimientos públicos del orden territorial.
- ✓ Ley 1474 de 2011: establece medidas de prevención y lucha contra la corrupción en la

gestión pública y establece la obligación de los establecimientos públicos de adoptar medidas para prevenir y combatir la corrupción.

- ✓ Ley 1753 de 2015: establece el régimen de garantías en salud y la creación de los establecimientos públicos para la prestación de servicios de salud en Colombia.
- ✓ Decreto 1083 de 2015: reglamenta la organización y funcionamiento de los establecimientos públicos del orden nacional.

Con respecto a Medellín el Acto Legislativo No. 01 de 2021 y los artículos 328 y 356 de la Constitución Política organizan a la Ciudad como Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y la Ley 2286 de Enero 12 de 2023 *"por medio de la cual se dictan disposiciones para el Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y se dictan otras disposiciones"* dota al Distrito de Medellín de las competencias, facultades, instrumentos y recursos legales para establecer su régimen político, administrativo y fiscal, y promover su desarrollo integral.

Actualmente Colombia tiene una variedad de establecimientos públicos encargados de realizar actividades económicas en áreas específicas, tales como el deporte, la cultura, la educación, entre otras. Dichas entidades se rigen por un régimen jurídico propio que les concede cierta autonomía en su gestión y en la toma de decisiones, y están sometidos a la supervisión y el control del Estado.

Es importante destacar que, además de estas normas generales, existen regulaciones específicas para cada tipo de establecimiento público, dependiendo de su función y competencia, como la ordenanza, el acuerdo y los decretos que ordenaron la creación de INDEPORTES Antioquia y de INDER Medellín.

### 3.5 Sostenibilidad Fiscal

La sostenibilidad fiscal es un principio elevado a rango Constitucional a través del Acto Legislativo 03 de 2011, la cual deberá ejercer como herramienta para lograr alcanzar los objetivos del Estado Social de Derecho, y encaminar el Estado dentro de sus competencias en el marco de una cooperación armónica

El presupuesto de rentas y ley de apropiaciones, según el decreto-Ley 1050 de 1968, deberá elaborarse, presentarse y aprobarse dentro de un marco de sostenibilidad fiscal y corresponder al Plan Nacional de Desarrollo.

Algunos estudios sobre la sostenibilidad fiscal de los municipios y sobre el desempeño y sobre el desempeño de los mismo, realizados en la década de los noventa, concluyen que hay un desbalance en las finanzas públicas del gobierno central y un deterioro de estos indicadores en los municipios. Esto se explica por un incremento de la dependencia de los municipios frente a los ingresos recibidos por concepto de transferencias (Banco de la República, 2004).

“La sostenibilidad fiscal, se erige como un principio indispensable para alcanzar los fines del Estado Social de Derecho, es una obligación transversal en las decisiones y actuaciones de todas las ramas y órganos del poder público, que tendrán ahora el deber de colaborar, dentro de sus competencias” (Romo, 2012).

*“Algunas de las motivaciones que tuvo el Gobierno Nacional, para implementar el Principio de la Sostenibilidad Fiscal fueron, entre otras, las siguientes:*

- a. Establecer la disciplina fiscal en el manejo de las finanzas públicas.*
- b. Mantener un nivel estable y ante todo sostenible de la deuda pública.*
- c. Propiciar un manejo contracíclico de la política fiscal.*
- d. Un equilibrio financiero que busca generar superávit para disminuir la deuda pública y generar ahorro” (Romo, 2012).*



“Cada entidad económica puede lograr sus objetivos corporativos desde una perspectiva de negocio en marcha solo si la entidad es financieramente sostenible. Dado que el objetivo de una entidad pública es brindar servicios públicos para satisfacer las necesidades de la comunidad, el no hacerlo bajo una condición de eficiencia dañaría el propósito principal de la entidad pública” (Gardini, 2018).

En este sentido, efectuar un análisis sobre sostenibilidad fiscal representa una alternativa para poner en práctica conocimientos adquiridos tanto en el desarrollo de la temática de la Maestría en Gerencia Financiera y Tributaria, la línea de investigación Gestión de las Organizaciones, como en la adquirida en el desempeño profesional en el sector público, lo cual constituye una clara opción de crecimiento en ambos roles, tanto de estudiante como de servidor público.

### **3.6 Autonomía administrativa y financiera**

La autonomía administrativa hace referencia a la desconcentración o descentralización de funciones que se encomiendan a entidades más especializadas, con el fin de llevarlas a cabo de manera más eficiente.

*“El fundamento constitucional de la autonomía financiera se encuentra contemplado en el artículo 287 de la C.N, de donde puede inferirse que las entidades territoriales así reconocidas, gozan de autonomía para el ejercicio de sus competencias, las cuales vale decir, se encuentran dadas en los límites de la Constitución y la ley” (Pulido, 2016).*

Así las cosas, el artículo 287 de la Carta Política señala que las entidades territoriales gozan de autonomía, con el propósito de gestionar los intereses propios que demanda cada ente territorial; en tal virtud, gozan de los siguientes derechos: 1. Gobernarse por autoridades

propias,

2. Ejercer las competencias que les correspondan. 3. Administrar los recursos y establecer los tributos necesarios para el cumplimiento de sus funciones y 4. Participar en las rentas nacionales” (Pulido, 2016)

*“Aunque los gobiernos subnacionales tienen una mayor autonomía que antes del inicio de la descentralización, lo cierto es que ésta es aún limitada. En el país la descentralización por el lado del gasto es superior a la del ingreso, los GSN ejecutan cerca del 40% del gasto total nacional y generan aproximadamente el 18% del recaudo total del país” (Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER), 2017).*

*“La mayor capacidad y autonomía de los municipios y departamentos para financiar los gastos se reflejarán en una mayor fortaleza financiera” (Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER), 2018).*

El principal objetivo del proceso de la descentralización fue mejorar la situación de las finanzas y la autonomía de las entidades territoriales, a través del fortalecimiento de los recursos propios (Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER), 2018), lo cual se relaciona con la línea de investigación Gestión de las Organizaciones y la sublínea Cultura Organizacional. La descentralización permite llevar a cabo los proyectos con mayor eficiencia y cercanía a las comunidades, permitiendo una atención más acorde a las necesidades de la población, dado que las inversiones se realizan en de manera priorizada.

#### **4. Metodología**

La metodología utilizada para el estudio del caso será de enfoque cuantitativo, toda vez que es necesario revisar cifras de resultados históricos de corte financiero y presupuestal, para elaborar los análisis del caso que permitan obtener los resultados esperados.

Se tienen en cuenta otros estudios similares realizados respecto a la descentralización, la autonomía y la sostenibilidad fiscal, que aportan elementos de valor para la presente investigación.

En el desarrollo de este trabajo se utilizan fuentes secundarias para obtener la información de INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín, como son las consultas de las páginas web de los Establecimientos Públicos objeto de estudio y de otras entidades como contralorías, Contaduría General de la Nación, entre otras.

En primer lugar, en la información financiera y presupuestal de las vigencias 2021-2022, se analiza la composición de sus ingresos por recursos propios y transferencias, con el fin de determinar el nivel de dependencia de la administración central, sus prácticas financieras en relación con inversiones y manejo de efectivo y activos, sus riesgos de sostenibilidad, entre otros.

Como segundo se analizan las ejecuciones de gastos, revisando sus principales proyectos y su impacto en la población, determinando si los Establecimientos Públicos objeto de este estudio han dado cumplimiento a su misionalidad y bajo los criterios de autonomía financiera, administrativa y presupuestal.

Se determina mediante el análisis a los Estados Financieros la solvencia del patrimonio de los Establecimientos Públicos INDEPORTES Antioquia e INDER

Medellín, estableciendo si los recursos están siendo utilizados de forma correcta en cumplimiento de su misión.

Los análisis anteriores permiten encontrar fortalezas y debilidades en el manejo financiero, con las cuales se proponen lineamientos de buenas prácticas financieras que ayudarán a tomar mejores decisiones para fortalecer la sostenibilidad financiera de los Establecimientos Públicos INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín.

## **5. Descripción de fuentes**

Silvestrini, M. y Vargas, J. en su documento *“Fuentes de información primarias, secundarias y terciarias”*, publicado en el año 2008, *“señalan que las fuentes primarias contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa”* y que las fuentes secundarias *“contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias”*.

En este sentido, la presente investigación se basa en el uso de fuentes secundarias tales como ejecuciones presupuestales, estados financieros, entre otras.

### **5.1 Fuentes Secundarias**

#### ***5.1.1 Consulta de documentos institucionales***

##### ***5.1.1.1 Documentos INDEPORTES Antioquia***

Ordenanza 8E de marzo 01 de 1996 crea a INDEPORTES Antioquia como un establecimiento público, con Personería Jurídica, autonomía administrativa y Patrimonio independiente.

Ordenanza 29 de diciembre 10 de 2020 *“Por medio de la cual se establece el Presupuesto General del Departamento de Antioquia para la vigencia fiscal 2021”*

Ordenanza 31 de noviembre 24 de 2021 *“Por medio de la cual se establece el Presupuesto General del Departamento de Antioquia para la vigencia fiscal 2022”*

Resolución 2020000773 de diciembre 30 de 2020 *“por medio de la cual se liquida el presupuesto del Instituto Departamental de Deportes de Antioquia – INDEPORTES Antioquia para la vigencia fiscal 2021”*

Resolución 2021000910 de diciembre 31 de 2021 *“por medio de la cual se liquida el presupuesto del Instituto Departamental de Deportes de Antioquia – INDEPORTES Antioquia para la vigencia fiscal 2022”*

*Informes de ejecución presupuestal y estados financieros de las vigencias 2021 y 2022 que se encuentran publicados en la página web.*

#### **5.1.1.2 Documentos INDER Medellín**

Decreto 270 de marzo 5 de 1993 creó al INDER Medellín, como persona jurídica de derecho público del orden municipal, dotado de autonomía administrativa, personería jurídica y patrimonio independiente.

Acuerdo 026 de noviembre 30 de 2020 *“Por medio de la cual se establece el Presupuesto General del Municipio de Medellín para la vigencia fiscal 2021”*

Acuerdo 048 de diciembre 03 de 2021 *“por medio del cual se establece el Presupuesto General del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín para la vigencia 2022”*

Resolución 004 de enero 05 de 2021 *“Por medio de la cual se establece el presupuesto general del Instituto de Deportes y Recreación INDER para la vigencia fiscal 2021”*

Resolución 003 de enero 04 de 2021 *“Por medio de la cual se establece el presupuesto*

*general del Instituto de Deportes y Recreación INDER para la vigencia fiscal 2021”*

Informe de Auditoría Financiera y de Gestión de la vigencia fiscal 2021 realizado por la Contraloría General de Medellín en Julio de 2022

*Informes de ejecución presupuestal y estados financieros de las vigencias 2021 y 2022 que se encuentran publicados en la página web.*

## 6. Resultados y análisis

INDEPORTES Antioquia fue creado a través de la Ordenanza 8E de marzo 01 de 1996 como un establecimiento público, con Personería Jurídica, autonomía administrativa y Patrimonio independiente, que se encuentra ubicado en la Calle 48 # 70-180 de la Ciudad de Medellín. Tiene como propósito “organizar, financiar, investigar, capacitar y fomentar la educación física, la recreación el deporte y el aprovechamiento del tiempo libre en el Departamento de Antioquia” (INDEPORTES Antioquia, 2023).

### Estructura Organizacional INDEPORTES Antioquia



Fuente: <https://indeportesantioquia.gov.co/organigrama/>

INDER Medellín se creó mediante el Decreto 270 de marzo 5 de 1993 como persona jurídica de derecho público del orden municipal, dotado de autonomía administrativa, personería jurídica y patrimonio independiente, su sede se ubica en la Calle 47D #75-276 de la ciudad de Medellín. El INDER es el ente descentralizado de la ciudad, encargado de “(...) fomentar el deporte, la



actividad física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, mediante la oferta de programas en espacios que contribuyan al mejoramiento de la cultura ciudadana y la calidad de vida de los habitantes del municipio de Medellín (...)" (INDER Medellín, 2023).

### Estructura Organizacional INDER Medellín



Fuente: <https://www.inder.gov.co/es/transparencia/estructura-organica-y-talento-humano/organigrama>

## 6.1 Desarrollo de objetivos

### 6.1.1 Objetivo específico 1

**Comparar el comportamiento financiero y presupuestal de INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín, en el marco del cumplimiento de su misionalidad y bajo los criterios de autonomía financiera, administrativa y presupuestal**

Como se ha mencionado, los establecimientos públicos son entidades que tienen como finalidad la prestación de servicios públicos y la realización de actividades de interés general. Algunas de las características de los establecimientos públicos son las siguientes:

Son entidades autónomas que tienen estructura orgánica y administrativa propia y gozan de autonomía para la toma de decisiones y la gestión de sus recursos.

Son creados por leyes, ordenanzas, acuerdos o decretos expedidos por el gobierno nacional, departamental, distrital o municipal, en función de las necesidades y requerimientos del territorio y de la población.

Tienen personería jurídica propia, lo que les permite actuar como sujetos de derecho y obligaciones.

INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín son Establecimientos Públicos de naturaleza descentralizada con características de autonomía administrativa y financiera, encargados de la política del deporte en el Departamento de Antioquia y en el Distrito de Medellín.

INDERPORTES Antioquia es una entidad descentralizada del orden departamental adscrita a la Secretaría de Educación del Departamento, cuenta con autonomía administrativa, financiera y presupuestal, cuya misión es *“servir a las organizaciones deportivas del Departamento a través de los recursos tecnológicos, físicos, humanos y financieros en su propósito de organizar, financiar, investigar, capacitar y fomentar la educación física, la recreación el deporte y el aprovechamiento del tiempo libre”* (INDEPORTES Antioquia, 2023).

INDER Medellín es una entidad descentralizada del orden distrital adscrita a la Secretaría de Educación, Cultura, Deporte y Recreación del Distrito de Medellín, con autonomía administrativa, financiera y presupuestal, que tiene como misión *“fomentar el deporte, la*

*actividad física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, mediante la oferta de programas, en espacios que contribuyan al mejoramiento de la cultura ciudadana y la calidad de vida de los habitantes del municipio de Medellín” (INDER Medellín, 2023).*

Los establecimientos públicos en Colombia, tanto del orden nacional como territorial, para el cumplimiento de sus funciones y objetivos, conforme a lo establecido por los artículos 27 al 34 del Decreto Ley 111 de 1996, deben contar con rentas propias, recursos de capital y transferencias del nivel central.

**Rentas propias** son todos los ingresos que generan estas entidades en desarrollo de su misionalidad, de los cuales se excluyen los aportes y transferencias del nivel central

**Recursos de capital** corresponde a los recursos del crédito externo e interno con vencimiento mayor de un año, los recursos del balance, el diferencial cambiario, los rendimientos por operaciones financieras y las donaciones.

**Transferencias** son los recursos que reciben estas entidades por parte del nivel central con el objeto de apoyar su gestión, las cuales pueden dirigirse a financiar el funcionamiento (pago de nóminas, arriendos, servicios públicos, entre otros) o la inversión que están relacionadas directamente con el objetivo misional de cada entidad. Dentro de estas, en algunas ocasiones a potestad del nivel central también se tienen en cuenta valores que a 31 de diciembre quedaron como superávit, el cual a través de adiciones presupuestales los transfiere al nivel descentralizado.

El presupuesto de gastos está constituido por gastos de funcionamiento, servicio de la deuda pública y gastos de inversión, clasificados y detallados en la forma que indiquen los reglamentos (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2022).

**Gastos de funcionamiento** comprenden aquellas erogaciones que están destinadas a atender las necesidades para cumplir con las funciones asignadas en la Constitución Política y en

la Ley (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2022).

**Servicio de la deuda pública** corresponde al pago de amortizaciones, intereses y otros gastos asociados a los recursos de crédito contraídos con agentes públicos o privados no residentes del territorio colombiano (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2022).

**Inversión** comprende los gastos destinados a la prestación de servicios o a la realización de transferencias a la comunidad, incluidas en los programas sociales, así como a la adquisición de activos no financieros por parte de las mismas ((Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2022).

En este contexto a continuación se presenta comparativamente el comportamiento presupuestal de INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín

**Tabla 2**

**Financiación de los Presupuestos Iniciales 2021-2022 - INDEPORTES E INDER (Millones de pesos)**

Vigencia	Entidad	Transf. Funcionam.	Transf. Inversión	Recursos de capital	Recursos Propios	Presupuesto Inicial	% Transf.	% Recursos de Capital	% Recursos Propios
2021	INDEPORTES	20.709	42,134	0	2,079	64,922	96.80%	0.00%	3.20%
	INDER	10,132	95,846	150	1,355	107,483	98.60%	0.14%	1.26%
2022	INDEPORTES	25.638	44,504	0	1,000	71,142	98.59%	0.00%	1.41%
	INDER	10,335	95,100	186	1,457	107,078	98.47%	0.17%	1.36%

**Fuente:** Decretos de liquidación presupuesto Departamento de Antioquia-Distrito de Medellín cálculo propios

Como ya se ha dicho, las fuentes de financiación son transferencias, recursos de capital y recursos propios; del análisis de los decretos por medio del cual se liquidan los presupuestos iniciales de ambas entidades para las vigencias 2021 y 2022, como se puede observar en la Tabla 2, estos son financiados en más de un 95% con recursos correspondientes a transferencias del nivel central, con lo cual se evidencia que estas entidades con todo y que fueron definidas por la Ley como entes con autonomía financiera, administrativa y presupuestal, en la práctica no lo son.

En este sentido, los recursos propios de INDEPORTES Antioquia provienen en gran

medida de los ingresos por venta de licores correspondientes a 2 puntos ubicados en los aeropuertos Olaya Herrera de Medellín y José María Córdoba de Rionegro y, los del INDER Medellín son producto de del impuesto de espectáculos públicos municipales.

También se observa que el nivel central (Departamento de Antioquia y Distrito de Medellín) transfieren recursos de funcionamiento para cubrir los gastos de personal tales como salarios, prestaciones sociales, aportes parafiscales y otros; adquisición de bienes y servicios que incluyen pago de servicios públicos, seguros, compra de equipos y elementos de oficina, etc.

Asimismo, del análisis de la Tabla 2, se concluye que estas entidades reciben grandes recursos por concepto de transferencias que tienen por finalidad el financiamiento de los programas y planes de inversión que comprende las obras y servicios que generan bienestar a los ciudadanos a través de la satisfacción sus necesidades.

Si bien se ha hablado de como planean las entidades descentralizadas su presupuesto, hay que ver que en el transcurso de la vigencia este sufre modificaciones (adiciones y reducciones) que provienen de las mismas fuentes con las que inició el presupuesto: transferencias, recursos de capital y recursos propios.

### Tabla 3

#### Financiación de los Presupuestos Definitivos 2021-2022 - INDEPORTES E INDER

(Millones de pesos)

Vigencia	Entidad	Transf. Funcionam.	Transf. Inversión	Recursos de capital	Recursos Propios	Presupuesto Final	% Transf.	% Recursos de Capital	% Recursos Propios
2021	INDEPORTES	20.709	120,469	0	2,079	143,257	98.55%	0.00%	1.45%
	INDER	10,965	142,502	237	4,403	158,107	97.07%	0.15%	2.78%
2022	INDEPORTES	25.638	159,350	101	565	185,654	99.64%	0.05%	0.30%
	INDER	10,434	161,029	191	8,534	180,188	95.16%	0.11%	4.74%

**Fuente:** Cálculos propios basados en las ejecuciones presupuestales 2021 y 2022

La Tabla 3 demuestra el cambio que tuvo el presupuesto desde enero 01 de cada una de

las vigencias hasta el 31 de diciembre de las mismas, en el cual persiste la preponderancia de las transferencias del nivel central como principal financiador de estos dos establecimientos públicos, con porcentajes que oscilan entre un 95,16% y el 99,64%.

Los recursos de capital en el 2021 y 2022 no son significativos, puesto que tuvieron una participación entre el 0,00% y 0,15%.

Los recursos propios participan en la financiación del 2021 y 2022 con porcentajes entre el 0,30% y 4,74%; vale destacar que el 4,74% en 2022 corresponde a contratos interadministrativos celebrados por INDER Medellín con el nivel central en desarrollo de su misionalidad.

Para el 2021 y 2022 los presupuestos definitivos variaron significativamente con relación a la apropiación inicial, debido a adiciones importantes de recursos realizadas durante las vigencias.

#### Tabla 4

#### Presupuestos Inicial Vs. Definitivos 2021-2022 - INDEPORTES E INDER (Millones de pesos)

Vigencia	Entidad	Presupuesto	Presupuesto Final	Variación por modificaciones	% Variación	Modific. con Transfer.	% Modif. con Transfer.	Modific. Rec. Prop. y de capital	% Modific. Rec. Capital. y Propios
2021	INDEPORTES	64,922	143,257	78,335	120.66%	78,335	100.00%	0	0.00%
	INDER	107,483	158,107	50,624	47.10%	47,489	93.81%	3,135	6.19%
2022	INDEPORTES	71,142	185,654	114,512	160.96%	114,846	100.29%	-334	-0.29%
	INDER	107,078	180,188	73,110	68.28%	66,028	90.31%	7,082	9.69%

**Fuente:** Cálculos propios basados en las ejecuciones presupuestales 2021 y 2022

En la Tabla 4 se aprecian las modificaciones (adiciones y reducciones) efectuadas a los presupuestos de estas dos entidades durante las vigencias 2021 y 2022, en las que se nota que entre el 100% de los recursos de INDEPORTES y entre el 90,31% y el 93,31% para el INDER, corresponden a transferencias que el nivel central les incorporó producto de reservas, excedentes, recursos del balance y otras asignaciones por transferencias. Hubo una reducción por valor de

334 millones en los recursos propios de INDEPORTES de la vigencia 2022 resultante de lo proyectado a recaudar por concepto de venta de licor y lo efectivamente recaudado, lo cual muestra una variación negativa de 0,29%.

Las reservas, excedentes, recursos del balance son recursos que quedaron de la vigencia anterior y que se incorporan en la vigencia actual; estos recursos provienen de transferencias realizadas por el nivel central en vigencias anteriores.

Los incrementos porcentuales por recursos de capital y recursos propios de INDER fueron de 6,19% en 2021 y el 9,69% en 2022; provienen principalmente de la suscripción de contratos interadministrativos y los recursos del impuesto de espectáculos públicos municipal

Las cifras de las modificaciones para INDEPORTES Antioquia fueron de 78.335 millones de pesos equivalentes al 120,66% sobre las apropiaciones iniciales de la vigencia 2021 y de 114.512 millones que representan el 160,96% sobre el presupuesto inicial del año 2022; para el INDER Medellín fueron de 50.624 millones correspondientes al 47,10% de la asignación presupuestal inicial del año 2021 y de 73.110 millones que significan un 68,28% del presupuesto con que inició la vigencia 2022; se observa que para INDEPORTES Antioquia dichos incrementos son muy elevados mientras que para INDER Medellín son menores; sin embargo, al examinar las cifras del presupuesto definitivo ambas entidades terminan con presupuestos similares, lo cual obedece a que las apropiaciones iniciales para el INDER son superiores a las de INDEPORTES.

De lo mostrado hasta aquí y con el fin de concluir el desarrollo del presente objetivo, se reafirma que estos dos establecimientos públicos al momento de programar y financiar su presupuesto dependen de manera sustancial de las transferencias del nivel central.

Como ha dicho el Banco Interamericano de Desarrollo – BID en su documento *“adición a las transferencias: recomendaciones para evitarlas”* publicado en enero 22 de 2016 (Banco

Interamericano de Desarrollo, 2016), “Es imposible hablar de descentralización sin hablar de transferencias”; es así como los establecimientos públicos en Colombia, tanto del orden nacional como territorial, con el objeto de apalancar su objeto misional, pueden recibir transferencias de recursos económicos del nivel central, para gastos de inversión y/o funcionamiento, pero no como en el caso que nos ocupa, ya que la dependencia de las transferencias oscila entre 98,55% y 99,64% para INDEPORTES y el 95,16% y 97,07% para INDER, situación que riñe contra lo establecido en los artículos 70 y 71 de la Ley 489 de 1998, la cual dispone que estas entidades desde su creación cuentan con un patrimonio independiente constituido con bienes o fondos públicos comunes y con autonomía administrativa y financiera.

*“El financiamiento de la descentralización en América Latina y el Caribe se ha caracterizado por una alta dependencia de transferencias”* (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016), lo cual se ha mostrado en el desarrollo del presente capítulo para el caso de los establecimientos objeto del presente trabajo.

La alta dependencia del nivel central que se evidencia para INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín, conlleva a tener inconvenientes o riesgos, como:

**Falta de autonomía:** al depender en gran medida de las transferencias del nivel central, pierden autonomía y capacidad de gestión, ya que su presupuesto y decisiones están sujetos a la aprobación y prioridades del nivel central.

**Inestabilidad en la financiación:** Las transferencias del nivel central pueden ser variables y dependientes de la situación fiscal, toda vez que estos establecimientos públicos dependen de un tercero, lo que puede generar incertidumbre en su financiación, ya que si el Departamento de Antioquia o el Distrito de Medellín llegan a presentar dificultades en las metas de recaudo, se verían avocados a disminuir las apropiaciones presupuestales, lo que pone en riesgo la estabilidad financiera de la entidad, ya que si sufre recortes de transferencias de



funcionamiento se afecta su operación y si se reducen las de inversión se verían comprometidas las metas de atención a las comunidades.

**Poca flexibilidad:** como estas entidades están sujetas a los procedimientos y normas establecidos por el nivel central, en ocasiones tienen dificultades para atender con prontitud sus necesidades de financiamiento, ya que respecto a la asignación e incorporación de nuevos recursos dependen de las decisiones y los trámites de terceros.

**Falta de incentivos:** al tener asegurados recursos desde el nivel central, independientemente de su desempeño o eficiencia, pueden carecer de incentivos para mejorar su gestión y resultados, con lo cual pueden desarrollar una nociva adicción a las transferencias, debido a que no se van a esforzar por generar nuevas fuentes de ingresos, tal como lo indica el BID.

Si bien es cierto que estos establecimientos públicos reciben unas transferencias del nivel central, lo que no necesariamente se traduce en una mala gestión, es importante considerar los riesgos asociados a una alta dependencia, fortalecer sus fuentes actuales de financiación y buscar nuevos ingresos tales como donaciones, participación de otros actores, el sector privado o la cooperación internacional, lo cual va en la misma dirección a lo planteado por el BID que recomienda que las entidades descentralizadas *“procuren financiar sus gastos con sus propios recursos”*.

El BID en su documento antes citado manifiesta que *“Particularmente riesgosas son las transferencias discrecionales, que como su nombre indica no están basadas en fórmulas ni criterios objetivos”* (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016), caso que sucede con las transferencias de inversión de los establecimientos públicos de la presente investigación, teniendo presente que aumentan o disminuyen discrecionalmente por decisiones del nivel central, situación que como señala el BID *“(…) por ser impredecibles dificultan la planificación del*

*presupuesto”(...).*

De acuerdo con el BID y con lo mostrado en el presente capítulo, para prevenir el riesgo de la adicción a las transferencias, es clave que el diseño de las mismas esté orientado a que aporten los recursos que los establecimientos públicos necesitan para cumplir con sus funciones, que desarrollen las capacidades para utilizarlos y los sistemas de información para su seguimiento. Asimismo, es importante procurar que financien sus gastos con sus propios ingresos y gestionen nuevas fuentes de financiación. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016)

#### **6.1.2 Objetivo específico 2**

*Analizar la estructura de ingresos y gastos de INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín, para establecer un indicador de dependencia de las transferencias que reciben por parte del Departamento de Antioquia y el Distrito de Medellín.*

Como ya se ha dicho el presupuesto de ingresos de estos dos establecimientos públicos para las vigencias 2021 y 2022 está financiado con transferencias entre un 98,55% y 99,64% para INDEPORTES Antioquia y un 95,16% y 97,07% para el INDER Medellín; desde esta perspectiva la estructura de ingresos de ambas entidades presenta una alta dependencia del nivel central y muy pocas fuentes de recursos propios, lo cual conlleva a que exista un alto grado de incertidumbre financiera, dificultando la toma de decisiones tanto en el corto como en el largo plazo.

Tabla 5

## Financiación Presupuesto de Ingresos 2021-2022 - INDEPORTES (millones de pesos)

Vigencia / Fuente de Financiación	Presupuesto Inicial	Presupuesto Final	Presupuesto Recaudado	Presupuesto Sin Recaudar	% Presupuesto Recaudado	% Presupuesto Sin Recaudar
<b>2021</b>	<b>64,922</b>	<b>143,257</b>	<b>116,229</b>	<b>27,028</b>	<b>81.13%</b>	<b>18.87%</b>
Transferencias	62,843	141,178	114,838	26,340	81.34%	18.66%
Recursos de Capital	0	0	0	0	0.00%	0.00%
Recursos Propios	2,079	2,079	1,391	688	66.91%	33.09%
<b>2022</b>	<b>71,142</b>	<b>185,654</b>	<b>174,842</b>	<b>10,812</b>	<b>94.18%</b>	<b>5.82%</b>
Transferencias	70,142	184,988	173,368	11,620	93.72%	6.28%
Recursos de Capital	0	101	909	-808	900.00%	-800.00%
Recursos Propios	1,000	565	565	0	100.00%	0.00%
<b>TOTAL 2021-2022</b>	<b>136,064</b>	<b>328,911</b>	<b>291,071</b>	<b>37,840</b>	<b>88.50%</b>	<b>11.50%</b>
Transferencias	132,985	326,166	288,206	37,960	88.36%	11.64%
Recursos de Capital	0	101	909	-808	900.00%	-800.00%
Recursos Propios	3,079	2,644	1,956	688	73.98%	26.02%

**Fuente:** Cálculos propios basados en informes de ejecución presupuestal 2021 y 2022

Durante las vigencias 2021 y 2022, INDEPORTES Antioquia tuvo un presupuesto final de ingresos de 328.911 millones de pesos, de los cuales 326.166 equivalentes a 99,17% corresponden a transferencias, 101 correspondientes al 0,03% son recursos de capital y 2.644 que representan el 0,80% son recursos propios; de total anterior fueron recaudados efectivamente 291.071 millones de pesos, de estos 288.206 son transferencias, 909 recursos de capital y 1.956 recursos propios.

La Tabla 5 muestra que al cierre de las vigencias 2021-2022 resultaban importantes recursos sin ingresar a las arcas de INDEPORTES Antioquia por valor de 37.840 millones que representan un 11,50% y corresponden a transferencias del nivel central

Tabla 6

## Financiación Presupuesto de Ingresos 2021-2022 - INDER (Millones de pesos)

Vigencia / Fuente de Financiación	Presupuesto Inicial	Presupuesto Final	Presupuesto Recaudado	Presupuesto Sin Recaudar	% Presupuesto Recaudado	% Presupuesto Sin Recaudar
<b>2021</b>	<b>107,483</b>	<b>158,107</b>	<b>155,596</b>	<b>2,511</b>	<b>98.41%</b>	<b>1.59%</b>
Transferencias	105,978	153,467	151,106	2,361	98.46%	1.54%
Recursos de Capital	150	237	153	84	64.56%	35.44%
Recursos Propios	1,355	4,403	4,337	66	98.50%	1.50%
<b>2022</b>	<b>107,078</b>	<b>180,188</b>	<b>182,290</b>	<b>-2,102</b>	<b>101.17%</b>	<b>-1.17%</b>
Transferencias	105,435	171,463	171,531	-68	100.04%	-0.04%
Recursos de Capital	186	191	356	-165	186.39%	-86.39%
Recursos Propios	1,457	8,534	10,403	-1,869	121.90%	-21.90%
<b>TOTAL 2021-2022</b>	<b>214,561</b>	<b>338,295</b>	<b>337,886</b>	<b>409</b>	<b>99.88%</b>	<b>0.12%</b>
Transferencias	211,413	324,930	322,637	2,293	99.29%	0.71%
Recursos de Capital	336	428	509	-81	118.93%	-18.93%
Recursos Propios	2,812	12,937	14,740	-1,803	113.94%	-13.94%

**Fuente:** Cálculos propios basados en informes de ejecución presupuestal 2021 y 2022

En las vigencias 2021 y 2022, INDER Medellín tuvo un presupuesto final de ingresos de 338.295 millones de pesos, de estos 324.930 equivalentes a 96,05% corresponden a transferencias, 428 correspondientes al 0,13% son recursos de capital y 12.937 que representan el 3,820% son recursos propios; de total anterior se recaudaron 337.886 millones de pesos, de estos 322.627 son transferencias, 509 recursos de capital y 14.740 recursos propios.

La Tabla 6 muestra que al cierre de las vigencias 2021-2022 fueron recaudados el 99,88% de los recursos apropiados.

Las transferencias a los establecimientos públicos deben ser realizadas de manera oportuna y eficiente, con el fin de que los recursos sean utilizados de manera efectiva en el cumplimiento de sus funciones y objetivos. Como se evidencia, las transferencias programadas a INDEPORTES Antioquia no llegaron en su totalidad a la Tesorería de la entidad, con lo cual se reafirma que la alta dependencia por las transferencias, además de poner en riesgo las finanzas, dificulta el cumplimiento del objeto misional, por cuanto la planeación a mediano y largo plazo de la contratación de bienes y/o servicios depende en gran medida de que lleguen los recursos.

Tabla 7

**Financiación Presupuesto de Gastos 2021-2022 - INDEPORTES (Millones de pesos)**

Vigencia / Fuente de Financiación	Presupuesto Inicial	Presupuesto Final	Ejecución Gastos	Presupuesto Sin Ejecutar	% Presupuesto Ejecutado	% Presupuesto Sin Ejecutar
<b>2021</b>	<b>64,922</b>	<b>143,257</b>	<b>97,234</b>	<b>46,023</b>	<b>67.87%</b>	<b>32.13%</b>
Funcionamiento	20,709	22,435	18,881	3,554	84.16%	15.84%
Inversión	44,213	120,822	78,353	42,469	64.85%	35.15%
<b>2022</b>	<b>71,142</b>	<b>185,654</b>	<b>122,899</b>	<b>62,755</b>	<b>66.20%</b>	<b>33.80%</b>
Funcionamiento	25,638	29,234	20,600	8,634	70.47%	29.53%
Inversión	45,504	156,420	102,299	54,121	65.40%	34.60%
<b>TOTAL 2021-2022</b>	<b>136,064</b>	<b>328,911</b>	<b>220,133</b>	<b>108,778</b>	<b>66.93%</b>	<b>33.07%</b>
Funcionamiento	46,347	51,669	39,481	12,188	76.41%	23.59%
Inversión	89,717	277,242	180,652	96,590	65.16%	34.84%

**Fuente:** Cálculos propios basados en ejecuciones presupuestales 2021 y 2022

Como ya había dicho los gastos de funcionamiento están destinados al pago de salarios, prestaciones sociales, seguridad social, pagos de servicios y otros conceptos necesarios para el normal ejercicio de las funciones básicas de las entidades.

Con respecto a los gastos de funcionamiento y de acuerdo con la información que reportan en las ejecuciones presupuestales de ingresos y gastos con corte a 31 de diciembre de cada una de las vigencias que se encuentran publicadas en la página web de INDEPORTES Antioquia, iniciaron la vigencia 2021 con 20.709 millones, hicieron modificaciones que aumentaron la apropiación inicial llegando a un definitivo de 22.435 millones; sin embargo, la ejecución fue de 18.881 millones correspondiente al 84,16%, cifra que es inferior al valor inicial; esta situación tiene sustento en que en el caso particular de INDEPORTES Antioquia, no recibió la totalidad de los recursos de transferencias de Ley del Impuesto al Cigarrillo (Ley 1289 de 2009), ni tampoco recaudó lo apropiado por venta de licores (recursos propios) en los puntos ubicados en el Aeropuerto Olaya Herrera de Medellín y José María Córdoba de Rionegro, con lo cual se evidencian dos de las principales debilidades de las que sufren estas entidades, que son: que no pueden hacer planeamiento porque dependen de las transferencias que desde el nivel

central se les haga y la baja capacidad para generar recursos propios.

En 2022 la situación de los gastos de funcionamiento presentó un comportamiento parecido a 2021 alcanzando una ejecución del 70,47% debido en gran medida a que de los recursos de transferencias por Ley del Impuesto al Cigarrillo, la entidad solo recibió el 66,19% sobre el total presupuestado.

Del análisis de la Tabla 7 se evidencia que la ejecución de la inversión solo llegó al 64,85% en la vigencia 2021 y al 65,40% en el año 2022; esto se explica por dos situaciones: la primera que tal como se observa en las ejecuciones de ingresos desde el nivel centra no les transfirieron 29.269 millones de transferencias de las programadas para el año 2021 ni 10.661 millones de las presupuestadas para el 2022, con lo cual nuevamente se corrobora los inconvenientes que traen la alta dependencia de las transferencias y como segundo, se presenta un problema de inejecución que se ve muy acentuado en la vigencia 2022, en la cual de 156.420 millones presupuestados tan solo ejecutaron 102.299 millones, es decir, el 65,40%

## Tabla 8

### Financiación Presupuesto de Gastos 2021-2022 - INDER (Millones de pesos)

Vigencia / Fuente de Financiación	Presupuesto Inicial	Presupuesto Final	Ejecución Gastos	Presupuesto Sin Ejecutar	% Presupuesto Ejecutado	% Presupuesto Sin Ejecutar
<b>2021</b>	<b>107,483</b>	<b>158,107</b>	<b>155,469</b>	<b>2,638</b>	<b>98.33%</b>	<b>1.67%</b>
Funcionamiento	10,132	10,965	10,184	781	92.88%	7.12%
Inversión	97,351	147,142	145,285	1,857	98.74%	1.26%
<b>2022</b>	<b>107,078</b>	<b>180,188</b>	<b>170,752</b>	<b>9,436</b>	<b>94.76%</b>	<b>5.24%</b>
Funcionamiento	10,335	11,216	10,884	332	97.04%	2.96%
Inversión	96,743	168,972	159,868	9,104	94.61%	5.39%
<b>TOTAL 2021-2022</b>	<b>214,561</b>	<b>338,295</b>	<b>326,221</b>	<b>12,074</b>	<b>96.43%</b>	<b>3.57%</b>
Funcionamiento	20,467	22,181	21,068	1,113	94.98%	5.02%
Inversión	194,094	316,114	305,153	10,961	96.53%	3.47%

**Fuente:** Cálculos propios basados en ejecuciones presupuestales 2021 y 2022

En lo que tiene que ver con INDER Medellín, de la Tabla 8 podemos concluir que tienen una muy ejecución, la cual es del 98,33% en 2021 y 94,76% en 2022. La financiación de esta

entidad, como ya se ha dicho, depende en más del 95% de los recursos de transferencias que desde el nivel central se les asigne.

### **6.1.3 Objetivo específico 3**

*Proponer lineamientos de buenas prácticas financieras con base en el análisis de fortalezas y debilidades para los Establecimientos Públicos del Departamento de Antioquia y del Distrito de Medellín, con los casos de INDEPORTES ANTIOQUIA e INDER MEDELLIN.*

Como se ha identificado en el desarrollo de la presente investigación, los establecimientos públicos INDEPORTES ANTIOQUIA e INDER MEDELLIN tienen debilidades que afectan su gestión y capacidad de brindar servicios eficientes y de calidad a la ciudadanía, como fortalezas que permiten una mayor eficiencia de las inversiones y cercanía con los ciudadanos.

#### **6.1.3.1 Debilidades y fortalezas de los establecimientos públicos**

##### **6.1.3.1.1 Debilidades más relevantes de estos establecimientos públicos**

**Insuficiencia de recursos:** limitaciones de carácter presupuestal que puede afectar su capacidad para desarrollar su objeto misional.

**Problemas de gestión:** pueden presentarse fallas en la planificación de programas y proyectos, la falta de liderazgo y las falencias en la implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación de su desempeño.

**Dependencia del nivel central:** depender en gran medida de las transferencias del nivel central, puede limitar su autonomía y capacidad de gestión.

Las debilidades son puntos sobre los cuales se deben orientar acciones tendientes a un mejor

planeamiento de sus estrategias, la identificación de sus necesidades, una eficiente gestión y la transparencia.

#### ***6.1.3.1.2 Fortalezas de los establecimientos públicos***

**Conocimiento del territorio:** estas entidades tienen un amplio conocimiento de las necesidades y características de su población, lo que les permite implementar proyectos adaptados a las realidades locales.

**Cercanía al ciudadano:** al estar más cerca de las comunidades, tienen una mayor capacidad para interrelacionarse y atender las necesidades de la ciudadanía y promover el seguimiento a la gestión.

**Especialización:** tienen la capacidad técnica y el conocimiento especializado para desarrollar la política del deporte.

Las fortalezas deben ser aprovechadas fomentando la participación ciudadana y el control social de la gestión.

Mediante el presente trabajo se han identificado situaciones que pueden generar incertidumbre financiera dada la alta dependencia de las transferencias del nivel central, lo cual puede conllevar a la inestabilidad de las entidades en el mediano y largo plazo.

#### ***6.1.3.2 Lineamientos de buenas prácticas financieras que se proponen para los establecimientos públicos***

##### ***6.1.3.2.1 Establecer una planificación financiera a mediano y largo plazo***

Todas las entidades deben establecer unos derroteros que les permitan planear, formular, hacer seguimiento, monitorear y evaluar el desempeño financiero.

Los lineamientos del manejo financiero de INDEPORTES Antioquia e INDER



Medellín se deben enfocar “(...) a la *optimización del manejo de los recursos, la organización y articulación financiera, el ejercicio de buenas prácticas para la generación de valor económico y valor social, la creación de sinergias, el acompañamiento del nivel central en la estrategia financiera, la gestión y transferencia del conocimiento y la consolidación de la información financiera que permita la evaluación y mejora de la gestión, en términos de transparencia, eficiencia y eficacia, así como la rendición de cuentas al público general y a los órganos de control (...)*” (Municipio de Medellín, 2020).

Si bien los establecimientos públicos gozan de autonomía administrativa y financiera, como ya se ha dicho, sus objetivos deben estar sujetos a la orientación del nivel central, ajustando la gestión financiera con el plan de desarrollo, el plan de inversiones y el Marco Fiscal de Mediano Plazo. En este sentido, el Plan Estratégico Institucional de INDEPORTES 2020-2023 hace parte del Plan de Desarrollo “Unidos por la Vida”; está conformado por 16 proyectos y 3 líneas estratégicas con las cuales cumple con su objeto misional. Asimismo, el Plan Estratégico Institucional del INDER 2020-2023 hace parte del Plan de Desarrollo “Medellín Futuro”; está conformado por 9 proyectos y 5 líneas estratégicas con las cuales se atiende a la población desde los cero años hasta adulto mayor que contribuyen al mejoramiento de la salud mental y física de los habitantes de la ciudad, así como el tiempo libre y de ocio. (Contraloría General de Medellín, 2022)

Una importante práctica financiera es la optimización de los recursos con la aplicación de los principios de economía, eficiencia, eficacia y calidad; uso de criterios de disciplina fiscal y control de los recursos y, reducción del gasto e incremento de los ingresos. Al optimizar los recursos se propende por la autosostenibilidad financiera de las entidades.

La toma de decisiones en materia financiera es fundamental para el logro de las metas y objetivos trazados; es esencial que quienes tienen a su cargo el manejo financiero tengan el

suficiente conocimiento, compromiso institucional y experticia profesional para decidir asertivamente propendiendo porque el gasto se haga de manera priorizada y eficiente, los recursos líquidos sean reinvertidos generando retornos que aumenten los ingresos y los activos sean utilizados adecuadamente.

Anualmente se debe preparar el plan financiero, el cual, conforme al artículo 7° del Decreto 111 de 1996 se define como: *“un instrumento de planificación y gestión financiera del sector público de mediano plazo que permite formular las previsiones de ingresos, gastos, excedentes, requerimientos y alternativas de financiamiento necesarios para el cumplimiento del PND y la ejecución presupuestal, en concordancia con la política monetaria y cambiaria. Tiene como base las operaciones efectivas de aquellas entidades cuyo efecto sobre la situación fiscal, cambiaria o monetaria del país haga aconsejable tenerlas en cuenta en el PF”*

#### **6.1.3.2.2 Encontrar fortalezas y debilidades en el manejo financiero**

##### **Fortalezas INDEPORTES Antioquia**

De acuerdo al informe de auditoría de la vigencia 2021 realizado por la Contraloría General de Antioquía, debido a la significatividad de la cuestión o cuestiones descritas en la sección “fundamento de la opinión con salvedades”, el presupuesto presenta fielmente, en todos los aspectos materiales por cuanto las observaciones detectadas son inmateriales y no inciden significativamente.

La Contraloría General de Antioquía como resultado de la Auditoría realizada, conceptúa que la Gestión, es Favorable producto de la evaluación de los contratos evaluados e insumo de vigencias anteriores y su plan estratégico.

##### **Debilidades INDEPORTES Antioquia**

De informe de auditoría realizado por la Contraloría General de Antioquia a INDEPORTES, el ente de control expresa una opinión con salvedades a los estados financieros debido a que las imposibilidades superan el 5% del total de los activos

De conformidad con las normas, en especial el PARÁGRAFO 1 del artículo 16 del Decreto-Ley 111 de 1996, los excedentes financieros son propiedad del nivel central y serán distribuidos por el Consejo Departamental de Política Económica y Social (CODFIS), el cual asignará por lo menos el 20% a INDEPORTES Antioquia; como ya se ha dicho, esta es una debilidad debido a que es potestativo del Departamento de Antioquia quedarse con el 80% o adicionarle al establecimiento público el 100%.

### **Fortalezas INDER Medellín**

El macroproceso de gestión presupuestal del INDER Medellín para la vigencia 2021 obtuvo una calificación de 93,7% por parte de la auditoría realizada por la Contraloría General de Medellín (CGM).

Como resultado de la auditoría adelantada por la CGM al INDER Medellín, *“el concepto sobre el proceso de gestión de la inversión y del gasto en el manejo y administración de los recursos públicos, obtuvo una calificación Favorable, como consecuencia de la evaluación del Plan Estratégico, el Plan de Acción Institucional y la Gestión Contractual”* (Contraloría General de Medellín, 2022).

La Contraloría General de Medellín, conceptúa que la gestión es favorable producto del cumplimiento de sus planes, programas y proyectos, los cuales presentaron una eficiencia del 88,5% y una eficacia del 70,8%, el desmejoramiento reflejado obedece a las metas rezagadas que venía del año 2020 debido a las dificultades generadas por la emergencia del Covid-19 (Contraloría General de Medellín, 2022).

La auditoría realizada por la CGM al INDER refiere que la contratación ejecutada en el año fiscal 2021, cumplió con los principios fiscales de: (Contraloría General de Medellín, 2022)

Eficiencia, considerando que, maximizó la racionalidad en la relación costo-beneficio en el uso de los recursos públicos, optimizando los resultados, con costos razonables del mercado. El resultado que arrojó fue del 99,5%. (Contraloría General de Medellín, 2022)

Economía, dado que, la gestión fiscal se realizó con austeridad y eficiencia, optimizando el uso del tiempo y de los demás recursos públicos, procurando el más alto nivel de calidad en sus resultados. Para este principio se obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 99,5. (Contraloría General de Medellín, 2022)

Eficacia, el cumplimiento de este principio fue de 99,4%, teniendo en cuenta que, los resultados de la gestión fiscal guardaron relación con sus objetivos y metas. Además, se lograron en la oportunidad, costos y condiciones previstas. (Contraloría General de Medellín, 2022)

El macroproceso de la gestión financiera, conformado por los estados financieros y los indicadores financieros, obtuvo una calificación de 95,8% para 2021. (Contraloría General de Medellín, 2022)

En opinión de la Contraloría General de Medellín, los estados financieros del Instituto de Deportes y Recreación de Medellín – INDER, presentaron razonablemente en todos los aspectos significativos, la situación financiera a 31 de diciembre de 2021 y los resultados de sus operaciones en dicha vigencia, de conformidad con el marco normativo para entidades públicas que contempla los principios y normas de contabilidad prescritos por la Contaduría General de la Nación. (Contraloría General de Medellín, 2022)

De la evaluación a la gestión financiera realizada por la CGM a la vigencia

auditada 2021, el ente de control concluye que: *“el INDER es una entidad que, por su objeto social no está obligada a generar utilidades, y más bien tiene como propósito mediante la oferta de programas de recreación y deporte, el mejoramiento de la cultura ciudadana y la calidad de vida de los habitantes del Municipio de Medellín, es por ello que se hace necesario entender su estructura financiera y presupuestal basada en las transferencias entregadas por la municipalidad”* (Contraloría General de Medellín, 2022).

### **Debilidades INDER Medellín**

La CGM en el informe de auditoría al INDER de 2021 señala que la entidad es demasiado dependiente de políticas, criterios y factores externos como por ejemplo su alta dependencia de las transferencias del nivel, los cuales pueden conllevar a riesgos para su viabilidad en el corto y mediano plazo, como los que se han identificado a lo largo del presente trabajo.

De conformidad con las normas, en especial el PARÁGRAFO 1 del artículo 16 del Decreto-Ley 111 de 1996, los excedentes financieros son propiedad del nivel central y serán distribuidos por el Consejo Distrital de Política Económica y Social (CODFIS), el cual asignará por lo menos el 20% al establecimiento público que haya generado dicho excedente; como ya se ha dicho, esta es una debilidad debido a que es potestativo del Distrito de Medellín quedarse con el 80% o adicionarle al establecimiento público el 100%.

#### **6.1.3.2.3 Diversificar las fuentes de financiación**

Con el fin de disminuir la alta dependencia del nivel central, los establecimientos

públicos deben propender por generar nuevos ingresos, entre los cuales se pueden evaluar los siguientes:

**Inversiones de excedentes de liquidez (previa autorización):** De acuerdo con el numeral 9 del artículo 7 de la Ordenanza 8E de marzo 01 de 1996 y, el numeral h) del artículo 5 del Decreto 270 de marzo 05 de 1993, INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín se encuentran facultados para hacer uso del *“producto o rendimiento de su patrimonio”*, lo cual significa que pueden realizar inversiones con excedentes de liquidez, es decir, con los recursos que no se destinen de inmediato a desarrollar de las actividades para el logro de los objetivos institucionales; asimismo, conforme al artículo 145 de la Ordenanza 28 de 2017 *“por medio de la cual se expide el Estatuto Orgánico del Presupuesto del Departamento de Antioquia y de sus Entidades Descentralizadas”* y de conformidad con el artículo 99 del Decreto 006 de 1998 *“por el cual se compilan el Acuerdo 52 de 1995 y del Acuerdo 38 de 1997, que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto del Municipio de Medellín”*, los establecimientos públicos objeto del presente estudio, pueden directamente o a través de intermediarios especializados autorizados, realizar las siguientes operaciones financieras:

Operaciones sobre Títulos valores

Celebrar operaciones de crédito de tesorería

Liquidar anticipadamente su portafolio de inversiones

Aceptar el endoso a su favor de los títulos valores de deuda pública del Departamento de Antioquia por parte de INDEPORTES Antioquia y del Distrito de Medellín para el caso INDER Medellín

Otras operaciones financieras que establezcan el Departamento de Antioquia y el Distrito de Medellín

Basados en el análisis a los estados financieros de las vigencias 2021 - 2022, se observa

que INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín no están utilizando sus excedentes de liquidez en operaciones financieras que les generan mayor rentabilidad que la que entregan los bancos como rendimientos financieros por tener los recursos en cuentas corrientes y de ahorro.

**Venta de servicios:** en desarrollo de su objeto misional y su autonomía administrativa, técnica y financiera, estas entidades pueden celebrar convenios y/o contratos interadministrativos con diferentes entidades tanto nacionales como territoriales, cuyos ingresos constituyen una fuente de recursos propios que les ayudan a disminuir la dependencia de las transferencias.

En algunos casos, en el marco de sus competencias, INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín pueden ofrecer servicios especializados a terceros, como por ejemplo servicios de consultoría o asesorías, capacitaciones, entre otros, con el fin de obtener nuevos recursos para su financiamiento y, de esta forma, reducir la dependencia de las transferencias.

**Tasa Prodeporte:** En el caso particular del INDER, se tiene que mediante acuerdo de noviembre 26 de 2020 se creó la Tasa Prodeporte y Recreación en el Municipio de Medellín, la cual es administrada por el Distrito y está destinada a través de transferencias a exclusivamente deportivas a cargo de INDER Medellín. Esta situación mostrada se podría establecer como oportunidad de buscar nuevos ingresos; sin embargo, se considera conveniente analizar la posibilidad de que el recaudo lo efectúe directamente el INDER Medellín como una forma de desligarse de las transferencias.

A continuación, se presenta la Tabla 7 donde se determina los recursos por transferencias de inversión correspondientes a la tasa prodeporte y las demás transferencias distritales:

**Tabla 9**

**Financiación Transferencias Inversión 2021-2022 INDER (Millones de pesos)**

Entidad	vigencia	Transferenc. Mpio. Tasa Prodeporte	Demás Transf. Inversión Distrito.	Total Transfer. Distritales	% Transferenc. Mpio Tasa Prodeporte	% Demás Transf. Inversión Distrito.
INDER	2021	6,369	136,133	142,502	4.47%	95.53%
INDER	2022	21,380	139,649	161,029	13.28%	86.72%

**Fuente:** cálculos propios basados en ejecuciones presupuestales 2021 y 2022

De acuerdo a la Tabla 9, para el año 2021 las transferencias por tasa prodeporte representaron el 4,47% del presupuesto definitivo correspondiente a las transferencias de inversión, mientras que en 2022 estas alcanzaron el 13,23%; por su parte las otras transferencias fueron de 95,53% en 2021 y 86,72% en 2022; con lo anterior se observa que en la medida que aumentaron las transferencias por concepto de tasa prodeporte, el Distrito disminuyó las demás transferencias destinadas a inversión, situación que no benefició a INDER Medellín, ya que aunque el total de transferencias aumentó al pasar de 142.502 millones de pesos en 2021 a 161.029 en 2022, el incremento corresponde al aumento del recaudo de la tasa prodeporte y no de las demás transferencias.

**Pago compensatorio de cesiones públicas:** esta puede ser una nueva fuente de recursos que conforme al Estatuto Tributario del Municipio y los recursos que actualmente tiene INDER Medellín no se encuentra creada; esto representa una oportunidad para que mediante un proyecto de acuerdo se pueda convertir en un nuevo ingreso.

Como ejemplo se presenta el caso de IDRBD Bogotá que por este concepto recauda directamente importantes recursos propios cuya finalidad conforme al artículo 2 del Decreto 323 de 2004 (Alcaldía de Bogotá) es *“adquirir, cofinanciar, construir, adecuar, mantener, dotar, diseñar y reforzar estructuralmente parques, espacios públicos y equipamientos públicos conforme con las prioridades del Plan de Desarrollo respectivo y dentro del ámbito de las*



*competencias del Instituto Distrital de Recreación y Deporte” (Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C.).*

**Aprovechamiento económico del espacio público:** Otra alternativa de financiación es mediante la creación de esta tasa, la cual existe y recauda en Bogotá el Instituto Distrital de Recreación y Deporte, en donde de acuerdo al Artículo 16, capítulo III, del Decreto 215 de 2005, corresponde a la tarifa que se por *“la realización de actividades con motivación económica de manera temporal, en los elementos constitutivos y complementarios del espacio público del Distrito Capital, previa autorización de la autoridad pública competente a través de los instrumentos de administración del espacio público”* (Alcaldía de Bogotá D.C.).

#### ***6.1.3.2.4 Controlar los costos y reducir los gastos innecesarios***

Con fundamento en los principios de eficiencia, equidad y economía de los que tratan el artículo 209 de la Constitución Política y el artículo 3 de la Ley 489 de 1998, los organismos del del Estado deben propender por cumplir su objeto misional en el marco del gasto con criterios de austeridad.

En este sentido, es necesario que tanto INDEPORTES Antioquia como el INDER Medellín desarrollen la ordenación del gasto público acogándose al plan de austeridad en el gasto, como el que estableció el Gobierno Nacional mediante el Decreto 444 del 29 de marzo de 2023. Así las cosas, la estrategia para controlar el gasto debe concentrarse en los siguientes ítems:

Contratación de personal: celebrar los contratos estrictamente necesarios para coadyuvar al cumplimiento de las funciones y fines de cada entidad, cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimientos especializados.

(Presidencia de la República, 2023)

Planta de personal: con respecto a esta solo debe modificarse cuando sea a costo cero o genere ahorros en los gastos de la entidad.

Mantenimiento de bienes: solo debe realizarse de manera preventiva para garantizar el correcto funcionamiento o cuando se ponga en riesgo la seguridad y/o se afecten las condiciones de salud ocupacional de las personas. (Presidencia de la República, 2023)

Reconocimiento de viáticos: se recomienda a INDEPORTES Antioquia, en particular, hacer una revisión al gasto de viáticos por cuanto estos son superiores a 500 millones de pesos en cada vigencia; en el caso del INDER Medellín se evidencia que se acoge a la austeridad del gasto en este rubro en el que en 2021 y 2022 fue de 17 millones aproximadamente en las dos vigencias.

Vigilancia: evaluar la viabilidad de implementar dispositivos tecnológicos como cámaras, alarmas u otros dispositivos, con el fin de reducir el gasto con este tipo de contratos. (Presidencia de la República, 2023)

Ahorro en publicidad estatal: abstenerse de celebrar contratos de publicidad y/o propaganda personalizada que promocióne la gestión, tales como. agendas, almanaques, libretas, pocillos, vasos, esferos, adquirir revistas o similares, imprimir informes, folletos o textos institucionales.

Papelería: adoptar la política de cero papel, utilizar de manera preferente medios digitales, realizar las publicaciones a través del sitio web de la entidades,

Austeridad en eventos y regalos corporativos, souvenir o recuerdos: abstenerse de realizar recepciones, fiestas, agasajos o conmemoraciones de las entidades con cargo a los recursos del Presupuesto. (Presidencia de la República, 2023)

Racionalización en la Contratación de Estudios: Antes de contratar estudios y/o diseños, cada entidad verificará si cuenta con otros estudios con el mismo o similar objeto.

Revisar si es posible utilizar, total o parcialmente, los estudios que ya se tienen, para obtener el fin que se propone, o si es necesario actualizar, complementar, el estudio o el diseño que ya se tiene, en cuyo caso se aplicarán los principios de la contratación pública y solo contratará los trabajos adicionales que sean necesarios para actualizar o complementar dichos estudios.

(Presidencia de la República, 2023)

Sostenibilidad ambiental: fomentar una cultura de ahorro de energía y agua en cada entidad, crear programas intermedios de fomento al uso de vehículos y medios de transporte ambientalmente sostenibles, como bicicletas, transporte público entre otros. (Presidencia de la República, 2023)

#### ***6.1.3.2.5 Mejorar la comunicación con los diferentes actores involucrados en la gestión financiera***

Una comunicación asertiva entre las diferentes dependencias encargadas de la toma de decisiones relacionados con las finanzas de estas entidades, es fundamental para “fortalecer el trabajo interinstitucional con el fin de asegurar datos oportunos, consistentes, transparentes y confiables sobre la gestión de los recursos” (Banco Mundial, 2022).

Es necesario que la información fluya de forma articulada y oportuna entre las diferentes dependencias como presupuesto, contabilidad, tesorería, planeación, entre otras; contar con un sistema de información es primordial para generar los registros, reportes y estados administrativos, presupuestales, contables, económicos y fiscales de las entidades.

Si las dependencias realizan las actividades de forma coordinada y en sincronía con el logro de los objetivos, los resultados se verán reflejados con eficiencia y eficacia, en pro del bienestar de la población del Departamento de Antioquia y del Distrito de Medellín. Es preciso señalar que se debe evitar que se presenten cuellos de botella que generan dificultades a

cualquier entidad.

#### ***6.1.3.2.6 Análisis a los Estados Financieros para determinar aspectos relevantes***

Los estados de situación financiera de INDEPORTES Antioquia muestran un saldo en caja y bancos de 34.043 millones de pesos a diciembre 31 de 2021 y de 64.193 millones de pesos a diciembre 31 de 2022; por su parte, el INDER Medellín en la cuenta de efectivo y equivalentes reporta 20.055 millones de pesos a 31/12/2021 y 36.897 millones de pesos a 31/12/2022. Lo anterior permite afirmar que estas dos entidades manejan un alto volumen de recursos en bancos, los cuales de acuerdo a las notas financieras permanecen en gran medida en cuentas ahorros, generando pocos rendimientos; no se observa que estos recursos sean invertidos en instrumentos de inversión como CDTs, bonos u otras inversiones, que generan recursos adicionales para ayudar a financiar la inversión de estas entidades.

Como se observa en el párrafo anterior, los establecimientos públicos objeto de la presente investigación manejan importantes recursos, lo que hace que tengan liquidez suficiente para atender sus obligaciones, y efectivo disponible que pueden utilizar en inversiones a corto plazo, previas autorizaciones legales requeridas. Del análisis a los estados financieros se puede concluir que estas entidades no están aprovechando la facultad que tienen de realizar inversiones con recursos de excedentes de liquidez efectivo y equivalente, desaprovechando la oportunidad de incrementar sus recursos propios.

Con base a las notas a los estados financieros no se observa ningún tipo de cartera por venta de servicios por parte de los establecimientos públicos objeto de esta investigación; se recomienda que estas entidades presten servicios remunerados tal como lo plantean las normas que los crearon, en las que se dispone como fuente de ingresos, las sumas que recauden por concepto de derechos y tasas.

#### ***6.1.3.2.7 Realizar una evaluación periódica del desempeño financiero***

De la evaluación del desempeño financiero se considera que es importante un análisis de los puntos fuertes con el fin de conservarlos y fortalecerlos y los aspectos débiles con el fin de corregir falencias y mejorar a futuro.

Se recomienda que al menos cada trimestre se realice un análisis minucioso del desempeño financiero, para de esta manera los órganos responsables de la toma de decisiones de estas entidades cuenten con los elementos básicos para la materialización de las mismas.

#### ***6.1.4 Diseñar una guía metodológica con cuya aplicación las entidades objeto de estudio pueden fortalecer su gestión financiera.***

La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización”. (Terrazas, 2009)

En este sentido y de acuerdo con las particularidades de cada una de las entidades en estudio, el aporte que plantea hacer este trabajo se plasma en una guía metodológica con cuya aplicación por parte de estos entes pueden fortalecer su gestión financiera, identificada como el Anexo 3 de este documento (Anexo 3: Guía para fortalecer la gestión financiera en INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín).

## **Conclusiones**

Se comparó el comportamiento financiero y presupuestal de INDEPORTES e INDER, en el marco del cumplimiento de su misionalidad y bajo los criterios de autonomía financiera, administrativa y presupuestal, y se evidenció que las entidades objeto de este estudio tienen gran falencia en lo que respecta a su autonomía, puesto que la dependencia de las transferencias es superior al 95% para cada vigencia fiscal, lo cual genera incertidumbre en el corto y mediano plazo, ya que la toma de decisiones está supeditada a la disponibilidad y potestad de asignación de recursos del nivel central.

Se analizó la estructura de ingresos y gastos de INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín, y se estableció un indicador de dependencia de las transferencias que reciben por parte del Departamento de Antioquia y el Distrito de Medellín superior al 95%, lo cual permite concluir que la gestión de recursos propios es débil, pues es inferior al 5%; es por ello que urge que busquen nuevos recursos para asegurar la financiación de sus planes y programas de inversión en el marco de su objeto misional y bajo los criterios de autonomía financiera, administrativa y presupuestal.

Se realizó un análisis de las fortalezas como especialización y cercanía con los ciudadanos y debilidades en su gestión financiera tales como la alta dependencia del nivel y falta de gestión de recursos propios, con base a las cuales se propusieron lineamientos de buenas prácticas financieras que incluyen entre otros: establecer una planificación financiera a mediano y largo plazo; encontrar fortalezas y debilidades en el manejo financiero; diversificar las fuentes de financiación; controlar los costos y reducir los gastos innecesarios y

realizar una evaluación periódica del desempeño financiero.

Se diseñó una guía metodológica con cuya aplicación ambas entidades objeto de estudio pueden fortalecer su gestión financiera, la cual presenta recomendaciones y lineamientos tendientes a obtener nuevos recursos que les permitan disminuir la alta dependencia del nivel central.

De manera general se encontró que las dos entidades objeto de estudio tienen instrumentos de planeación, gestión y control; con relación a la ejecución de gastos, la del INDER Medellín se considera muy buena, ya que alcanza en promedio 96,43% para las vigencias 2021 y 2022; por el contrario, la ejecución de INDEPORTES Antioquia es baja, pues solo llegó en promedio al 66,93% durante los años 2021 y 2022.

### **Recomendaciones**

Con el fin de disminuir la alta dependencia del nivel central, los establecimientos públicos INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín deben propender por generar nuevos ingresos, como los siguientes: Inversiones de excedentes de liquidez, venta de servicios y otros.

La toma de decisiones en materia financiera es fundamental para el logro de las metas y objetivos trazados; es esencial que quienes tienen a su cargo el manejo financiero tengan el suficiente conocimiento, compromiso institucional y experticia profesional para decidir asertivamente, propendiendo porque el gasto se haga de manera priorizada y eficiente, los recursos líquidos sean reinvertidos generando retornos que aumenten los ingresos y los activos sean utilizados adecuadamente.

Se sugiere que al menos cada trimestre se realice un análisis minucioso del desempeño financiero, para que de esta manera los órganos responsables de la toma de decisiones de estas entidades, cuenten con los elementos básicos para la materialización de las mismas.

Se recomienda que estas entidades abran espacios en conjunto con instituciones universitarias, para que desde la academia este tipo de temáticas sean abordadas y de esta manera alcancen resultados más técnicos y conocimientos más especializados.



## Referencias

- Acuña, C. F. (2016). *Autonomía Financiera de los Municipios en Colombia Contenido, Alcance y Principales Dificultades en el Estado Unitario*. Obtenido de Autonomía Financiera de los Municipios en Colombia Contenido, Alcance y Principales Dificultades en el Estado Unitario: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12439/AUTONOMIA-FINANCIERA-DE-LOS-MUNICIPIOS-EN-COLOMBIA.pdf?sequence=1>
- Alcaldía de Bogotá D.C. (s.f.). *Manual de Aprovechamiento Económico del Espacio Público administrado por el IDR*. Obtenido de Manual de Aprovechamiento Económico del Espacio Público administrado por el IDR: [https://www.idrd.gov.co/sites/default/files/t\\_2\\_normatividad/2022-05/Manual-de-aprovechamiento-economico-del-espacio-publico.pdf](https://www.idrd.gov.co/sites/default/files/t_2_normatividad/2022-05/Manual-de-aprovechamiento-economico-del-espacio-publico.pdf)
- Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. (s.f.). *Decreto 323 de 2004*. Obtenido de Decreto 323 de 2004: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14970#4.p>
- Alcázar, M. B. (1983). *LA DESCENTRALIZACIÓN EN FRANCIA. ALGUNOS PUNTOS DE CONEXIÓN CON LAS AUTONOMÍAS ESPAÑOLAS*. Revista de Administración Pública.
- Almacenes Éxito S.A. (2021). *Almacenes Éxito S.A.* Obtenido de Información financiera: <https://www.grupoexito.com.co/es/informacion-financiera>
- Análitik, V. (05 de 09 de 2022). *Acción de Grupo Éxito llegará a Wall Street y B3 en Brasil tras reducción de capital de GPA*. Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia. Obtenido de Acción de Grupo Éxito llegará a Wall Street y B3 en Brasil tras reducción de capital de GPA: <https://www.valoraanalitik.com/2022/09/05/accion-grupo-exito-wall-street-b3-brasil-reduccion-capital-gpa/>
- Anaya, F. y. (11 de 2017). *Las Finanzas Públicas y Autonomía Fiscal Municipal: Incidencia en el Desempeño Colombiano*. (R. d. Gerencial, Ed.) Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8540413>
- Banco de la República. (2004). *La Política Fiscal en el Siglo XX en Colombia*. Obtenido de La Política Fiscal en el Siglo XX en Colombia: <https://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra318.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (22 de 01 de 2016). *División de Gestión Fiscal del BID*. Obtenido de Adicción a las transferencias: recomendaciones para evitarla: <https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/transferencias-subnacionales/>
- Banco Mundial. (2022). *Modelo Conceptual de la Gestión Financiera Pública de Colombia*. Obtenido de Modelo Conceptual de la Gestión Financiera Pública de Colombia: <https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FW>

CC\_CLUSTER-200251%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

- Bolsa de Valores de Colombia - BVC. (s.f.). *PROSPECTO DE INFORMACIÓN*. Obtenido de PROSPECTO DE INFORMACIÓN:  
[http://www.bvc.com.co/recursos/emisores/Prospectos/Acciones/Prospecto\\_Almacenes\\_Exito\\_2009.pdf](http://www.bvc.com.co/recursos/emisores/Prospectos/Acciones/Prospecto_Almacenes_Exito_2009.pdf)
- Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER). (05 de 2018). *Las Finanzas Públicas Territoriales en Colombia: Dos Décadas de Cambios*. (D. d. Urbana, Ed.) Obtenido de Las Finanzas Públicas Territoriales en Colombia: Dos Décadas de Cambios:  
[https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9187/dtser\\_267.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9187/dtser_267.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER). (12 de 2017). *Financiamiento y calidad del*. (D. d. Urbana, Ed.) Obtenido de Financiamiento y calidad del:  
[https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/6979/dtser\\_262.pdf](https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/6979/dtser_262.pdf)
- COLDEPORTES. (2018). *Política Pública Nacional del Deporte*. Obtenido de Política Pública Nacional del Deporte: <https://imdri.gov.co/web/images/2018/NORMATIVIDAD/Politica-Publica-FINAL.pdf>
- COLDEPORTES. (2018). *Política Pública Nacional del Deporte*. Obtenido de olítica Pública Nacional del Deporte: <https://imdri.gov.co/web/images/2018/NORMATIVIDAD/Politica-Publica-FINAL.pdf>
- Contraloría General de Medellín. (2022). *Auditoría Financiera y de Gestión*. Obtenido de Auditoría Financiera y de Gestión:  
<https://www.cgm.gov.co/cgm/Paginaweb/IP/Informes%20de%20Auditora%20PVCFT%202022/Informe%20Definitivo%20%20Auditor%20C3%20ADa%20%20Financiera%20y%20de%20Gesti%20%20B3n%202021%20INDER.pdf>
- Duque, A. M. (2010). *ESTRUCTURA DE CAPITAL PARA ALMACENES ÉXITO S.A.* Obtenido de ESTRUCTURA DE CAPITAL PARA ALMACENES ÉXITO S.A.:  
[https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/5194/DuqueAna\\_2010\\_Estructura\\_Capital\\_Almacenes\\_Exito.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/5194/DuqueAna_2010_Estructura_Capital_Almacenes_Exito.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- FEDESARROLLO. (03 de 2018). *Descentralización y Finanzas Territoriales*. Obtenido de FEDESARROLLO:  
[https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3555/CDF\\_No\\_59\\_Marzo\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3555/CDF_No_59_Marzo_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fierro-Renoy, V. (22 de 09 de 2017). *Sostenibilidad de las Finanzas Públicas Ecuatorianas y Patrimonio Público, 1972-2015*. (U. S. Quito, Ed.) Obtenido de Sostenibilidad de las Finanzas Públicas

- Ecuadorianas y Patrimonio Público, 1972-2015:  
<https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/view/955>
- Función Pública. (s.f.). *Presupuesto Público*. Obtenido de Presupuesto Público:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gerentes/Modulo3/pdf/presupuesto%20publico.pdf>
- Gabriela, D. (06 de 2019). *Descentralización en Chile*. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile:  
[https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/27720/1/BCN\\_Estado\\_Descentralizacion\\_Chile\\_2019\\_def.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/27720/1/BCN_Estado_Descentralizacion_Chile_2019_def.pdf)
- Gardini, S. y. (2018). *What Is Known and What Should Be Known About Factors Affecting Financial Sustainability in the Public Sector: A Literature Review*. Obtenido de What Is Known and What Should Be Known About Factors Affecting Financial Sustainability in the Public Sector: A Literature Review: <https://www.igi-global.com/chapter/what-is-known-and-what-should-be-known-about-factors-affecting-financial-sustainability-in-the-public-sector/200126>
- Garrido, M. C. (2017). Las agencias estatales de naturaleza especial en Colombia. *Revista digital de Derecho Administrativo*(17). Obtenido de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/Deradm/article/view/4837/5801>
- Grupo Éxito. (2022). *Información Financiera*. Obtenido de Información Financiera: <https://www.grupoexito.com.co/es/informacion-financiera>
- Grupo Éxito. (2022). *Política Tributaria*. Obtenido de Política Tributaria: <https://www.grupoexito.com.co/es/Politica-Tributaria-2022-ES.pdf>
- Grupo Éxito. (2022). *Principales Accionistas*. Obtenido de Principales Accionistas: <https://www.grupoexito.com.co/es/principales-accionistas>
- Grupo Éxito. (Octubre de 2022). *Proyecto para inscripción de ADR y BDR de Éxito*. Obtenido de Proyecto para inscripción de ADR y BDR de Éxito: <https://www.grupoexito.com.co/es/proyecto-inscripcion-ADR-BDR.pdf>
- Hernández-Bonivento, J. A. (2012). *Instituciones informales y Reforma del Estado: Análisis al proceso de descentralización en Colombia*. Madrid: gigapp.
- INDEPORTES Antioquia. (2023). *INDEPORTES Antioquia*. Obtenido de INDEPORTES Antioquia: <https://indeportesantioquia.gov.co/mision/>
- Indeportes Antioquia. (2023). *Objetivos estratégicos*. Obtenido de Indeportes Antioquia: <https://www.indeportesantioquia.gov.co/wp-content/uploads/2022/08/plan-estrategico-institucional-PEI-INDEPORTES-ANTIOQUIA-min.pdf>
- INDER. (2023). *Objetivos Estratégicos*. Obtenido de INDER: <https://www.inder.gov.co/es/transparencia/estructura-organica-y-talento-humano/mision-y-vision>

- INDER Medellín. (2023). *INDER Medellín*. Obtenido de INDER Medellín:  
<https://www.inder.gov.co/es/transparencia/estructura-organica-y-talento-humano/mision-y-vision>
- La República. (11 de 05 de 2018). *¿Cuánto pagan en impuesto de renta las firmas con los mayores ingresos?* Obtenido de *¿Cuánto pagan en impuesto de renta las firmas con los mayores ingresos?*:  
<https://www.larepublica.co/especiales/las-empresas-mas-grandes-de-2017/los-impuestos-que-pagan-las-empresas-mas-grandes-2725051>
- López, N. L. (07 de 2014). *Finanzas públicas y desarrollo local. El caso de los Municipios del departamento de Antioquia; Colombia (2001-2011)*. (U. d. Antioquia, Ed.) Obtenido de Finanzas públicas y desarrollo local. El caso de los Municipios del departamento de Antioquia; Colombia (2001-2011): <http://www.scielo.org.co/pdf/pece/n23/n23a04.pdf>
- Lúis Javier Orjuela E. (2019). *El Estado Colombiano en los Noventa: Entre la Legitimidad y la Eficiencia*. Obtenido de Revista de Estudios Sociales: <https://journals.openedition.org/revestudsoc/31331>
- Matallana, C. E. (2013). *Manual de Contratación de la Administración Pública: Reforma de la Ley*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Obtenido de Manual de Contratación de la Administración Pública: Reforma de la Ley.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2022). *Dirección General de Apoyo Fiscal*. Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Municipio de Medellín. (2020). *Manual Pilar Gestión Financiera*. Obtenido de Conglomerado Público Municipio de Medellín: <https://www.medellin.gov.co/es/wp-content/uploads/2022/10/Manual-Pilar-Gestion-Financiera.pdf>
- Presidencia de la República. (2023). *Decreto 444 de 2023*. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20444%20DEL%2029%20DE%20MARZO%20DE%202023.pdf>
- Pulido, C. (2016). *Autonomía Financiera de los Municipios en Colombia*. Obtenido de Autonomía Financiera de los Municipios en Colombia:  
<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/8b1af21d-0db7-49f8-9125-ad0dbe108228/content>
- Rodríguez, L. (2015). *Estructura del Poder Público en Colombia*. Obtenido de Estructura del Poder Público en Colombia: <https://doku.pub/documents/liv2012-rodriguez-libardo-la-estructura-del-poder-publico-en-colombia-14-edpdf-mqejmwre8415>
- Romo, S. V. (2012). *El Principio Constitucional de la Sostenibilidad Fiscal y el Proyecto Social para Colombia: Reflexiones en Torno al Acto Legislativo No. 03 De 2011*. (R. d. Ciencias, Ed.) Obtenido de El Principio Constitucional de la Sostenibilidad Fiscal y el Proyecto Social para Colombia: Reflexiones en Torno al Acto Legislativo No. 03 De 2011:

- file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ElPrincipioConstitucionalDeLaSostenibilidadFiscalY-4242073.pdf
- Secretaría del Senado. (1991). *Constitución Política de Colombia 1991*. Bogotá D.C.: Diario Oficial. Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html)
- Senado de la República. (1998). *Ley 489 de 1998, Por la cuál se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional*. Bogotá D.C.: Diario Oficial. Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0489\\_1998.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0489_1998.html)
- Senado de la República. (2021). *LEY 2159 DE 2021 Por la cual se decreta el Presupuesto de Rentas y Recursos de Capital y Ley de Apropriaciones para la vigencia fiscal del 1 de enero al 31 de diciembre de 2022*. Bogotá D.C.: Diario Oficial . Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_2159\\_2021.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2159_2021.html)
- Silva, M. M. (02 de 2018). *ANÁLISIS DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN EN BOGOTÁ: UN ENFOQUE*. Obtenido de Repositorio UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA: <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/941f3862-f755-4c7f-88a9-dbf5711f3f3e/content>
- Silvestrini, M. y. (2008). *Fuentes Primarias, Secundarias y Terciarias*. Obtenido de Fuentes Primarias, Secundarias y Terciarias: <https://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>
- Terrazas, R. (2009). *Modelo de Gestión Financiera para una Organización*. Obtenido de Modelo de Gestión Financiera para una Organización: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- Universidad EAFIT. (2020). *Almacenes Éxito S.A. Bolsa de Valores de Colombia*. Obtenido de Almacenes Éxito S.A. Bolsa de Valores de Colombia: [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24831/KarenAlejandra\\_VilladaAtehortua\\_Sara\\_MontoyaMadrid\\_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24831/KarenAlejandra_VilladaAtehortua_Sara_MontoyaMadrid_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Urbina, E. (20 de 09 de 2022). *Estudio caso planeación tributaria almacenes éxito*. Obtenido de Estudio caso planeación tributaria almacenes éxito: <https://www.studocu.com/co/document/corporacion-universitaria-minuto-de-dios/investigacion-formativa/estudio-caso-planeacion-tributaria/35597368>
- Valencia-Tello Diana Carolina, K. d. (2014). *Antecedentes de la Descentralización Territorial en Colombia*. Obtenido de Antecedentes de la Descentralización Territorial en Colombia: <http://www.scielo.org.co/pdf/dika/v23n1/v23n1a07.pdf>
- Villa, C. S. (06 de 2018). *La Sostenibilidad del Presupuesto General del Estado en el Ecuador*. Obtenido de <https://talentos.ueb.edu.ec/index.php/talentos/article/view/29>
- Younes Moreno, D. (2012). *Las reformas del Estado y de la Administración Pública*. Bogotá D.C.: Instituto de Estudios del Ministerio Público.

**Anexos**

**Anexo 1: Consentimiento utilización de información INDEPORTES Antioquia**



Medellín, 2023/02/23

**LA SUBGERENTE ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL  
INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE DEPORTES DE  
ANTIOQUIA – INDEPORTES ANTIOQUIA**

**AUTORIZA**

A los señores **ARMANDO RAFAEL ARMENTA DAZA** y **RAMIRO LÓPEZ ARBOLEDA**, identificados con cedula de ciudadanía No. 77.189.320 de Valledupar (Cesar) y 70.154.935 de San Carlos (Ant), respectivamente, estudiantes de cuarto semestre de la Maestría en Gerencia Financiera y Tributaria de la Universidad Antonio Nariño, registrados con el código 21872129931 y 21872129848; los cuales laboran para la Secretaría de Hacienda del Municipio de Valledupar y el Municipio de Medellín en los cargos de Profesional Especializado; para que utilicen la información presupuestal, administrativa y financiera de carácter pública que se encuentra en la página web de INDEPORTES ANTIOQUIA o en la Entidad, única y exclusivamente para actividades académicas relacionadas con el trabajo de grado denominado "ANÁLISIS DE LA SOSTENIBILIDAD Y AUTONOMÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA Y DEL DISTRITO ESPECIAL DE MEDELLÍN ENTRE 2016 – 2022, CASOS INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE DEPORTES DE ANTIOQUIA – INDEPORTES ANTIOQUIA E INSTITUTO DE DEPORTES Y RECREACIÓN DE MEDELLÍN - INDER MEDELLÍN".

Cualquier manejo de la información diferente al establecido en esta autorización, será sancionado con fundamento en las normas vigentes para el caso en cuestión.

Atentamente,



**MARTHA YOLIMA FIGUEROA ARGOTE**  
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Proyecto: Datos sobre Política Regional



**Anexo 2: Consentimiento utilización de información INDER Medellín**



DEPORTE | RECREACIÓN | ACTIVIDAD FÍSICA | BIENESTAR

**EL SUSCRITO SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DEL  
INSTITUTO DE DEPORTES Y RECREACION DE MEDELLIN – INDER  
MEDELLIN**

**AUTORIZA**

A los señores **ARMANDO RAFAEL ARMENTA DAZA** y **RAMIRO LOPEZ ARBOLEDA**, identificados con cédula de ciudadanía No. 77.189.320 de Valledupar (César) y 70.164.935 de San Carlos (Antioquia), respectivamente, estudiantes de cuarto semestre de la Maestría en Gerencia Financiera y Tributaria de la Universidad Antonio Nariño, registrado con el Código 21872126931 y 21872129848; los cuales laboran para la Secretaría de Hacienda de la Gobernación del César y el Municipio de Medellín en los cargos de Profesional Especializado y Profesional Universitario, para que utilicen la información presupuestal, administrativo y financiera de carácter pública que se encuentra en la página web de INDER MEDELLIN o en la entidad, única y exclusivamente para actividades académicas relacionadas con el trabajo de grado denominado "Análisis de la sostenibilidad financiera de los Establecimientos Públicos del Departamento de Antioquia y del Distrito Especial de Medellín entre 2021 – 2022, casos Instituto Departamental de Deportes de Antioquia – INDEPORTES ANTIOQUIA e Instituto de Deportes y Recreación de Medellín - INDER MEDELLIN".

Cualquier manejo de la información diferente al establecido en esta autorización será sancionado con fundamento en las normas vigentes para el caso en cuestión.

Atentamente,



**JOHARI ALBERTO DELGADO PEÑA**  
Subdirector Administrativo y Financiero  
[johari.delgado@inder.gov.co](mailto:johari.delgado@inder.gov.co)



Calle 47D No. 75 - 276 - Sector Valdehorno  
RDC: (574) 362 9000 / Medellín - Colombia  
NIT: 800194096-0 - Código Postal 0500804

[www.inder.gov.co](http://www.inder.gov.co)



**Alcaldía de Medellín**  
Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

**Anexo 3: Guía para fortalecer la gestión financiera en INDEPORTES Antioquia e INDER Medellín**

