

**DISEÑO Y APOYO A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE
CONTROL INTERNO MECI 1000:2005 EN EL INSTITUTO MUNICIPAL DEL
DEPORTE Y LA RECREACIÓN ZARZALEÑA (IMDEREZ)**

SILVIO MAURICIO MARTÍNEZ MONTES

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (3845)
ZARZAL VALLE
2014**

**DISEÑO Y APOYO A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE
CONTROL INTERNO MECI 1000:2005 EN EL INSTITUTO MUNICIPAL DEL
DEPORTE Y LA RECREACIÓN ZARZALEÑA (IMDEREZ)**

SILVIO MAURICIO MARTÍNEZ MONTES

**TRABAJO DE GRADO EN LA MODALIDAD DE PASANTÍA
REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

DIRECTOR

**GONZALO GARCÍA GARCÍA
CONTADOR PÚBLICO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (3845)
ZARZAL VALLE
2014**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES	2
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
3. OBJETIVO GENERAL	5
3.1 OBJETIVO GENERAL	5
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
4. JUSTIFICACIÓN	6
5. MARCO REFERENCIAL	7
5.1 MARCO TEÓRICO	7
5.1.1 El control interno – concepto	7
5.1.2 Principios del control interno	8
5.1.3 Objetivos del control interno	11
5.1.4 Objetivos de control de cumplimiento	11
5.1.5 Objetivos de control estratégico	12
5.1.6 Objetivos de control de ejecución	12
5.1.7 Objetivos de control de evaluación	12
5.1.8 Objetivos de control de información	13
5.1.9 El control interno como sistema	14
5.2 MARCO CONCEPTUAL	16
5.3 MARCO LEGAL	17
6. DISEÑO METODOLÓGICO	18
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	18
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	19
6.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	20
6.3.1 Fuentes y técnicas para la recolección de la información	20
6.3.2 Fuentes primarias	20
6.3.3 Fuentes secundarias	21
6.3.4 Técnicas de investigación	22
7. ANÁLISIS DE LA EMPRESA	23
7.1 RESEÑA HISTÓRICA IMDEREZ	23
7.2 MISIÓN	25

7.3 VISIÓN	25
7.4 DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS	25
7.5 POLÍTICAS ÉTICAS	26
7.6 PRINCIPIOS ÉTICOS	28
7.7 VALORES ÉTICOS	28
7.8 UNIDAD DE NEGOCIO	30
7.9 MODELO DE NEGOCIO	31
8. DIAGNÓSTICO IMDEREZ	33
8.1 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO GENERAL	41
8.2 INFORME DEL DIAGNÓSTICO	43
9. ORGANIGRAMA IMDEREZ	53
10. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA FÍSICA	54
10.1 COBERTURA	55
10.2 COBERTURA ÁREAS VERDES Y DEPORTIVAS MUNICIPALES	55
10.3 INVENTARIO ÁREAS VERDES Y DEPORTIVAS	56
10.4 EQUIPAMIENTO DEPORTIVO Y RECREATIVO POR ZONAS	57
11. PLANTA DE CARGOS	58
12. MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS	66
13. DIAGRAMA DE PROCESOS IMDEREZ	82
14. ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO INTERNO	83
14.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	83
14.1.1 Análisis interno y externo – DOFA	83
14.1.2 Matriz FODA	87
14.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	88
14.2.1 Cuadro de Mando Integral – Perspectiva financiera	88
14.2.2 Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de clientes	90
14.2.3 Cuadro de Mando Integral – Procesos internos	91
14.2.4 Cuadro de Mando Integral – Aprendizaje y crecimiento	92
14.2.5 Conclusión	93
14.3 ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO	94
14.3.1 Análisis del entorno externo (lejano)	96
14.3.2 Entorno ecológico	96
14.3.3 Entorno político - legal	97
14.3.4 Entorno económico	98
14.3.5 Entorno demográfico	99
14.3.6 Entorno socio-cultural	100
14.3.7 Entorno tecnológico	101
14.3.8 Entorno geográfico	102

14.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO (CERCANO)	103
14.4.1 Segmentación del mercado	103
14.4.2 Proveedores	104
14.4.3 Sustitutos	105
14.4.4 Competidores	116
15. TABLA EVALUACIÓN DE RESULTADOS	107
15.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS	109
16. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	112
16.1 OBJETIVOS APROBADOS POR EL ASESOR DEL PROYECTO	113
16.2 CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	114
17. CONCLUSIONES	116
18. RECOMENDACIONES	117
19. BIBLIOGRAFÍA	120

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Marco legal	17
Tabla 2 Aplicativo para la realización del diagnóstico MECI 1000:2005	33
Tabla 3 Resultados del diagnóstico general	41
Tabla 4 Fuentes de Información – Información	49
Tabla 5 Inventario áreas verdes y deportivas	56
Tabla 6 Equipamiento deportivo y recreativo por zonas	57
Tabla 7 Matriz FODA	87
Tabla 8 Cuadro de Mando Integral – Perspectiva financiera	88
Tabla 9 Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de clientes	90
Tabla 10 Cuadro de Mando Integral – Procesos internos	91
Tabla 11 Cuadro de Mando Integral – Aprendizaje y crecimiento	92
Tabla 12 Entorno ecológico	96
Tabla 13 Entorno político - legal	97
Tabla 14 Entorno económico	98
Tabla 15 Entorno demográfico	99
Tabla 16 Entorno socio-cultural	100
Tabla 17 Entorno tecnológico	101
Tabla 18 Entorno geográfico	102
Tabla 19 Proveedores	104
Tabla 20 Sustitutos	105
Tabla 21 Competidores	106
Tabla 22 Tabla evaluación de resultados	107

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Organigrama IMDEREZ	53
Figura 2 Diagrama de procesos IMDEREZ	82

INTRODUCCIÓN

De forma general, este trabajo plantea el procedimiento metodológico para la realización de Modelo Estándar de Control Interno dentro del Instituto Municipal del Deporte y la Recreación Zarzaleña (IMDEREZ). Buscando alcanzar la eficiencia, eficacia, transparencia y evaluar la gestión y estrategias administrativas, permitiendo alcanzar los logros de cada proceso y el buen desempeño de las personas que laboran dentro de la organización.

Después de realizar un diagnóstico general en el IMDEREZ será posible conocer los resultados generados por los procesos, el análisis de los indicadores y tomar acciones en la corrección y mejoramiento del desempeño en la gestión de cada proceso en la entidad, ajustando el mismo a las necesidades institucionales y a las necesidades demandadas por el sector de la recreación y el deporte, a las necesidades institucionales, a las de tipo financiero, administrativo, según los requerimientos de ley y del grado de compromiso de todos los colaboradores de la organización para el adecuado funcionamiento del Modelo establecido.

En este sentido la revisión y completo análisis de cada uno de los elementos y productos del MECI permitirá, no solo el cumplimiento de la norma, exigencia constitucional, sino que permitirá que la organización pueda mejorar sus procesos y brindar un portafolio a la comunidad con productos de mayor calidad, esto teniendo en cuenta el resumen de cada elemento y apropiándose e interiorizando por parte de cada funcionarios las recomendaciones realizadas, así como la implementación de cada uno de los formatos realizados como sugerencia, los cuales fueron realizados en asesoría con la oficina de control interno de la Alcaldía municipal de Zarzal.

Finalmente se podrá revisar los resultados de acuerdo a la comparación de la herramienta generada por el DAFP entre análisis del diagnóstico y evaluación final sobre el estado del modelo y la interiorización de este entre los funcionarios, quienes podrán seguir las recomendaciones realizadas en el proceso de aplicación del MECI 1000:2005 en el IMDEREZ.

1. ANTECEDENTES

Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI 1000:2005: **“Guía General para el Diseño, Desarrollo e Implementación de cada uno de los Subsistemas, Componentes y Elementos de Modelo Estándar de Control Interno -MECI 1000:2005.** La Constitución Política de 1991 incorporó el concepto del Control Interno como un instrumento orientado a garantizar el logro de los objetivos de cada entidad del Estado y el cumplimiento de los principios que rigen la función pública. Por su parte, la Ley 87 de 1993 establece normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismo del Estado, y la Ley 489 de 1998 dispuso la creación del Sistema Nacional de Control Interno.

Con el fin de buscar mayor eficacia e impacto del Control Interno en las entidades del Estado, la Contraloría General de la República y el Departamento Administrativo de la Función Pública, firmaron un convenio con el propósito de obtener la unificación, adopción e implementación de un modelo de control interno, iniciativa que fue acogida por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno, que condujo a la expedición del Decreto 1599 de 2005 “por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005”.

Ramírez Villacorta, Josefina (2005) Tesis: **“Auditoría Financiera: Herramienta para el mejoramiento continuo y la competitividad empresarial”**. Presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Autónoma de México. Este documento contiene la justificación, normas, proceso y procedimientos para llevar a cabo la auditoría financiera en las empresas y la forma como son utilizados los informes de auditoría en el mejoramiento continuo y la competitividad de las empresas.

Liñán Salinas, Elcida Herlinda (2002) Tesis: **“Las acciones de control para el desarrollo de una auditoría integral en una Universidad Pública”**. Presentada para obtener el Grado de Maestro en Auditoría Contable y Financiera en la Universidad Nacional Federico Villarreal. La autora presenta el marco filosófico y doctrinario de los principios, normas y procedimientos de las acciones de control que deben llevarse a cabo en el marco de una auditoría integral, como medio para mejorar la gestión institucional.

Guardia Huamaní, Jaime (2003) Tesis: **“El Nuevo Marco de la Auditoría Interna y su influencia en la optimización del Gobierno Corporativo de las Universidades Públicas”**. Presentada para optar el Grado de Maestro en auditoría Integral en la Universidad Nacional Federico Villarreal. Esta tesis está referida al estudio de las normas de la auditoría interna y la forma como influye en la eficiencia, eficacia y economía del gobierno corporativo de las universidades.

Pérez Hernández, Daniela (2004) Tesis **“Auditoría interna y control interno: Su aplicación en una universidad nacional”**. Presentada para optar el Título de Contador Público en la Universidad de San Martín de Porres. En este documento la autora relaciona los principios, normas y procedimientos del control interno con el trabajo del auditor interno para facilitar el control efectivo y el buen gobierno de una universidad nacional.

González Carvajal Alejandro (2000) **“Auditoría de la Administración de recursos Humanos en el hospital Militar”**. Presentado para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal. El autor presenta la organización y la administración de recursos humanos, las políticas e instrumentos técnicos, el marco filosófico - doctrinario de las normas, y procedimientos de las acciones de auditoría que deben llevarse a cabo en el marco de una auditoría administrativa, como medio para mejorar la gestión institucional.

León Flores, Gilberto y Zeballos Cardich, José (1999) **“El proceso Administrativo de Control Interno en la Gestión Municipal”**. Presentado para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal. Los autores presentan, las políticas e instrumentos técnicos, normas y procedimientos de las acciones de control interno que deben llevarse a cabo en el marco de un control interno, como medio para mejorar la gestión institucional.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a los mandatos constitucionales, específicamente a la ley 87 de 1993, al decreto 1599 de 2005, se establece de forma obligatoria la adopción del Modelo Estándar de Control Interno **MECI 1000:2005**, con el objetivo de garantizar la adecuada gestión institucional de las organizaciones públicas en Colombia.

El Instituto Municipal del Deporte y la Recreación Zarzaleña IMDEREZ presenta algunos registros del modelo, sin embargo su adecuado diseño, desarrollo e implementación no es acorde con las normas emitidas, puesto que el mismo debe ser desarrollado con las metodologías, procedimientos e instructivos acordes con el manual establecido para su correcta implementación.

Muchos de los entes locales de deporte dentro de las organizaciones municipales vienen prestando una serie de servicios públicos a la población en general; sin embargo estos no han realizado un control interno aplicado para examinar las actividades, funciones, procedimientos y políticas de esta; así mismo no disponen de información que les permita determinar la relación entre servicios prestados al público y recursos empleados para dicho fin; tampoco disponen de información que les permita identificar en qué medida el proceso, resultado y seguimiento de las recomendaciones en la Auditoria de control interno, facilitan la eficiencia, economía y efectividad de las actividades institucionales.

De esta forma, se puede plantear que la aplicación de un procedimiento metodológico para la realización de control interno permite detectar las deficiencias en la aplicación práctica de la entidad, debido a que el control interno puede ayudar a solucionar directamente los problemas, al detectar e informar a través de sus recomendaciones a los responsables de conducir la institución para que tomen las decisiones correspondientes en su implementación.

De acuerdo con los anteriores antecedentes se puede formular el siguiente interrogante: ¿Qué herramienta administrativa existe de acuerdo con la constitución que permita la eficiencia, eficacia, transparencia y evaluar la gestión y estrategias administrativas para que los entes deportivos cumplan los objetivos y los fines esenciales del estado?

3. OBJETIVOS GENERALES

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y apoyar la implementación del modelo estándar de control interno MECI 1000:2005 en el instituto municipal del deporte y la recreación Zarzaleña (IMDEREZ).

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Realizar el diagnóstico del estado actual del Sistema de Control Interno en el IMDEREZ. (De acuerdo con el aplicativo del DAFP)
- b) Diagnosticar los componentes, elementos y cada uno de los productos que permitan que todos los procesos y recursos sean administrados de forma transparente y eficiente.
- c) Presentar el informe del diagnóstico del modelo estándar de control interno MECI 1000:2005 a la gerencia del IMDEREZ.
- d) Diseñar el formato que garantice la generación y registro de información confiable y necesaria para la toma de decisiones, y que sea coherente con los formatos establecidos por el manual MECI 1000:2005 (segunda versión 2008)
- e) Dar a conocer a la Gerencia y sus funcionarios los procedimientos de verificación y evaluación permanentes de Control Interno.
- f) Entregar la información de cada uno de los elementos y productos desarrollados e implementados durante el proceso de implementación. (Entrega del MECI IMDEREZ DE ACUERDO CON LA METODOLOGÍA DISEÑADA POR EL MANUAL).

4. JUSTIFICACIÓN

El Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005 proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, se adapta a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran.

La Constitución Política de Colombia de 1991, la ley 81 de 1994 (Ley del deporte), los decretos reglamentarios, lineamientos y directrices del gobierno nacional, con las políticas de cobertura multidisciplinaria con procesos de calidad y eficiencia del COLDEPORTES, hacen necesario que las instituciones deportivas públicas asuman un rol protagónico en el direccionamiento estratégico, con los planes decenales del deporte y de los planes de desarrollo, acorde con las condiciones socioculturales del contexto, las necesidades de la sociedad y las necesidades y expectativas del deportista y practicantes no profesionales de cualquier disciplina.

De esta forma llevar un verdadero control interno permitirá que los servicios prestados con calidad ayuden a disminuir la inactividad física que se ha convertido en un factor que participa en el degeneramiento de la calidad de vida de la población, en tanto que afecta de forma directa la salud de las personas: “La inactividad física es el cuarto factor de riesgo más importante de mortalidad mundial”. Es decir que, este factor de riesgo predispone a múltiples enfermedades que podrían ser mortales para las personas.

Este trabajo busca implementar los fundamentos teóricos que se sustenten sobre la base de una investigación bibliográfica que permita organizar, analizar y realizar el seguimiento de la ejecución de las recomendaciones de la Auditoría interna como soporte para una gestión institucional eficaz y estimular la iniciativa del desarrollo e implementación del MECI como aporte para futuros gestores que se desglosen del presente trabajo y para los gobiernos locales y regionales.

La importancia del trabajo permitirá reafirmar, analizar y aplicar los conocimientos adquiridos en el campo académico, científico y social, tomando en consideración que uno de los fines primordiales de la Universidad es la investigación científica, el trabajo a realizar busca contribuir para la reconversión permanente del profesional.

Aportar a la proyección de estos conocimientos, conclusiones y recomendaciones como aplicación de una herramienta de evaluación y control como el MECI para conocer el desempeño de sus actividades, funciones, procesos y procedimientos en el marco de la gestión deportiva municipal.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

“Administración Pública”

La Administración Pública tiene bajo su responsabilidad el cuidado, manejo y utilización de los bienes públicos, en procura del beneficio y del bien común de todas las personas que habitan el territorio nacional, dentro del marco de la Constitución y las leyes. En este sentido, las entidades públicas están orientadas a prestar un servicio público y su legitimidad se sustenta, en la eficiencia y calidad con que prestan estos servicios y satisfacen las demandas de la comunidad, dentro de un marco de valores compartidos que promuevan los Derechos Humanos, el bien común y la dignidad de las personas. La entidad pública por lo tanto necesita una gestión eficaz y responsable que le permita sostenerse en las mejores condiciones posibles, y lograr un equilibrio óptimo entre su administración y sus fines.

De allí que la Constitución Política en su Artículo 209°, incorporara el Control Interno como un soporte administrativo esencial orientándolo a garantizar el logro de los objetivos de cada institución pública y del Estado en su conjunto, fundamentado en el cumplimiento de los principios que rigen la Administración pública en especial los de eficiencia, eficacia, moralidad y transparencia; en la coordinación de las actuaciones entre las diferentes entidades que lo conforman, preparándolo adicionalmente para responder a los controles de orden externo que le son inherentes, y en especial al Control Ciudadano.

Lo anterior hace que el Control Interno en las entidades del Estado debe soportarse en la Constitución Política y dentro de ésta, en aquellos aspectos que le dan origen a sus formas de organización, a la manera como debe administrarse y controlarse, a los principios de administración pública que le son inherentes, orientándolo como el medio que es para lograr el cumplimiento de la finalidad social del Estado.

5.1.1 El control interno - concepto¹

El Control Interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados,

¹ CASALS y Asociados Inc. Modelo de Control Interno para Entidades del Estado: Programa Fortalecimiento de la Transparencia y la Rendición de Cuentas en Colombia. Primera edición febrero de 2004.

relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.

El Control Interno por lo tanto no es un evento aislado, es más bien una serie de acciones que ocurren de manera constante a través del funcionamiento y operación de una entidad pública, debiendo reconocerse como un componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa y operacional existente en la organización pública, asistiendo a la dirección de Lo anterior hace que el Control Interno en las entidades del Estado debe soportarse en la Constitución Política y dentro de ésta, en aquellos aspectos que le dan origen a sus formas de organización, a la manera como debe administrarse y controlarse, a los principios de administración pública que le son inherentes, orientándolo como el medio que es para lograr el cumplimiento de la finalidad social del Estado.

Conceptuar la base principal del Control Interno, a saber el Estado mismo, hace imperativo conocer sus formas de organización y las competencias que dentro de él corresponde a cada nivel, sector o entidad que lo conforman, constituyéndose en una fuente imprescindible de orientación metodológica y aplicativa para establecer la importancia del Control Interno, como soporte al cumplimiento de los objetivos de cada institución u organización pública y de los fines esenciales del Estado.

5.1.2 Principios del control interno

La Constitución Política de 1991, estableció los principios que deben cumplirse en el ejercicio de la Función Pública de Administrar el Estado, constituyéndose en los preceptos fundamentales definidos para encaminar su desarrollo y otorgar orientación estratégica a la toma de decisiones. Están presentes en todos los procesos, actividades o tareas emprendidas por la entidad pública a fin de cumplir con su propósito institucional.

Lo anterior, relacionado con el cumplimiento de los objetivos de la institución pública, de los cuales el Control Interno se constituye en el medio para llegar a este fin, obliga a que estos principios deben tomarse como la base sobre la cual Establecer el Control Interno, a fin de apoyar a la entidad a cumplir sus objetivos y coordinar sus actuaciones hacia el logro de los fines esenciales del Estado.

Responsabilidad

Capacidad de la Entidad Pública para cumplir los compromisos contraídos con la comunidad y demás grupos de interés, en relación con los fines esenciales del Estado o en caso de no hacerlo, de hacerse cargo de las consecuencias de su incumplimiento. Se materializa en dos momentos, El primero, al considerar aquellos aspectos o eventos capaces de afectar la gestión de la entidades estableciendo las acciones necesarias para contrarrestarlos; el segundo, al reconocer la incapacidad personal o institucional para cumplir los compromisos y en consecuencia, indemnizar a quienes se vieran perjudicados por ello

Transparencia

Es hacer visible la gestión de la entidad a través de la relación directa entre los gobernantes, los gerentes y los servidores públicos con los públicos que atiende. Se materializa en la entrega de información adecuada para facilitar la participación de los ciudadanos en las decisiones que los afecten, tal como lo manda el artículo 2° de la Constitución Política. Para ello, las autoridades administrativas mantienen abierta la información y los documentos públicos, rinden informes a la comunidad y demás grupos de interés sobre los resultados de su gestión.

Moralidad

Se manifiesta, en la orientación de las actuaciones bajo responsabilidad del Servidor Público, el cumplimiento de las normas constitucionales y legales vigentes, y los principios éticos y morales propios de nuestra sociedad.

Igualdad

Es reconocer a todos los ciudadanos la capacidad para ejercer los mismos derechos para garantizar el cumplimiento del precepto constitucional según el cual "todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica². Los servidores públicos están obligados orientar sus actuaciones y la toma de decisiones necesarias para el cumplimiento de los fines esenciales del Estado hacia la primada del interés general.

Imparcialidad

Es la falta de designio anticipado o de prevención a favor o en contra de personas, a fin de proceder con rectitud, dictaminar y resolver los asuntos de manera justa.

² Constitución Nacional Artículo 13

Se concreta cuando el Servidor Público actúa con plena objetividad e independencia en defensa de lo público, en los asuntos bajo su responsabilidad a fin de garantizar que ningún ciudadano o grupo de interés se afecte en sus intereses, producto de la actuación de la entidad pública.

Eficiencia

Es velar porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la entidad pública obtenga la máxima productividad de los recursos que le han sido asignados y confiados para el logro de sus propósitos. Su cumplimiento garantiza la combinación y uso de los recursos en procura de la generación de valor y la utilidad de los bienes y servicios entregados a la comunidad.

Eficacia

Grado de consecución e impacto de los resultados de una entidad pública en relación con las metas y los objetivos previstos. Se mide en todas las actividades y las tareas y en especial al concluir un proceso, un proyecto o un programa. Permite determinar si los resultados obtenidos tienen relación con los objetivos y con la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Economía

Se refiere a la austeridad y la medida en los gastos e inversiones necesarios para la obtención de los insumos en las condiciones de calidad, cantidad y oportunidad requeridas para la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Se operativiza en la medición racional de los costos y en la vigilancia de la asignación de los recursos para garantizar su ejecución en función de los objetivos, metas y propósitos de la Entidad.

Celeridad

Hace referencia a la prontitud, la rapidez y la velocidad en el actuar público. Significa dinamizar la actuación de la entidad con los propósitos de agilizar el proceso de toma de decisiones y garantizar resultados óptimos y oportunos. En aplicación de este principio, los servidores públicos se comprometen a dar respuesta oportuna a las necesidades sociales pertinentes a su ámbito de competencia.

Publicidad

Es el derecho de la sociedad y de los servidores de una entidad pública al acceso pleno, oportuno, veraz y preciso a las actuaciones, resultados e información de las autoridades estatales. Es responsabilidad de los gobernantes y gerentes públicos dar a conocer los resultados de su gestión y permitir la fiscalización por parte de los ciudadanos, dentro de las disposiciones legales vigentes.

Preservación del Medio Ambiente

Es la orientación de las actuaciones del ente público hacia el respeto por el medio ambiente, garantizando condiciones propicias al desarrollo de la comunidad.

Cuando el hacer de una entidad pueda tener un impacto negativo en las condiciones ambientales, es necesario valorar sus costos y emprender las acciones necesarias para su minimización.

La adecuada operación del Sistema de Control Interno, garantiza el acatamiento de estos principios por parte de los servidores públicos, al considerarlos como punto de partida para el desempeño de sus funciones.

5.1.3 Objetivos del control interno

El Control Interno tiene como objetivo fundamental establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo de la entidad pública que le permitan la autoprotección necesaria para garantizar una función administrativa transparente, eficiente, cumplimiento de la Constitución, leyes y normas que la regulan, coordinación de actuaciones con las diferentes instancias con las que se relaciona y una alta contribución al cumplimiento de la finalidad social del Estado.

Para lograrlo, se definen objetivos específicos clasificados según el propósito perseguido por ellos en la institución pública en objetivos de Cumplimiento, Estratégicos, de Operación, de Evaluación y de Información.

5.1.4 Objetivos de control de cumplimiento

- a. Establecer las acciones que permitan garantizar el cumplimiento de la función administrativa de las entidades públicas, bajo los preceptos y mandatos que le impone la Constitución Nacional, la ley, sus reglamentos y las regulaciones que le son propias.
- b. Definir las normas administrativas provenientes de la autorregulación que permite la coordinación de actuaciones de la entidad.
- c. Diseñar los instrumentos de verificación y evaluación pertinentes para garantizar que la entidad cumpla con la reglamentación que rige su hacer.

5.1.5 Objetivos de control estratégico

- a. Crear conciencia en todos los servidores públicos sobre la importancia del Control, mediante la creación y mantenimiento de un entorno favorable que conserve sus fundamentos básicos y favorezca la observancia de sus principios.
- b. Disponer los procedimientos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional de la entidad, de acuerdo con su naturaleza, características y propósitos de la entidad.
- c. Diseñar los procedimientos e instrumentos necesarios que permitan a la entidad pública proteger sus recursos, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.

5.1.6 Objetivos de control de ejecución

- a. Determinar los mecanismos de prevención, detección y corrección que permitan mantener las operaciones, fundones y actividades institucionales en armonía con los principios de eficacia, eficiencia y economía.
- b. Velar porque todas las actividades y recursos de la entidad estén dirigidos hacia el cumplimiento de su fundón constitucional.
- c. Establecer los mecanismos y procedimientos que garanticen la generación y registro de información oportuna y confiable, necesaria a la toma de decisiones internas, el cumplimiento de obligaciones ante los diferentes niveles del Estado, la información a los grupos de interés sobre la forma de conducir la entidad y la Rendición de Cuentas a la Comunidad.
- d. Disertar los instrumentos que permiten llevar a cabo una efectiva comunicación interna y externa a fin de dar a conocer la información de manera transparente, oportuna y veraz, garantizando que la operación de la entidad pública se ejecute adecuada y convenientemente, así como el conocimiento por parte de los diferentes grupo* de interés de los resultados de la gestión.

5.1.7 Objetivos de control de evaluación

- a. Garantizar la existencia de mecanismos y procedimientos que permitan en tiempo real, realizar seguimiento a la gestión de la entidad por parte de los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad, permitiendo acciones oportunas de corrección y de mejoramiento.

- b. Disponer de mecanismos de verificación y evaluación permanentes del Control Interno que brinden apoyo a la toma de decisiones en procura de los objetivos institucionales.
- c. Garantizar la existencia de la función de evaluación independiente del Sistema de Control Interno y de Auditoría Interna, como mecanismos neutrales y objetivos de verificación del cumplimiento a la gestión y los objetivos de la institución pública.
- d. Propiciar el mejoramiento continuo de la gestión de la entidad y de su capacidad para responder efectivamente a los diferentes grupos de interés.
- e. Establecer los procedimientos que permiten la integración de las observaciones provenientes de los órganos de control a las acciones de mejoramiento de la entidad.

5.1.8 Objetivos de control de información

- a. Disponer los mecanismos necesarios a garantizar la generación de información base, para la elaboración de los reportes de información y cumplimiento de las obligaciones de la entidad pública ante los diferentes niveles del Estado.
- b. Establecer los procedimientos que permitan la generación de información legalmente establecida por los diferentes órganos de control, que tiene a su cargo la vigilancia de la entidad pública.
- c. Velar por la generación de informes y elaboración de reportes que en uso de su derecho de información, soliciten los diferentes grupos de interés.
- d. Disponer de la información legalmente obligatoria y proveniente de la autorregulación de la entidad, que garantice la rendición de cuentas públicas.

5.1.9 El control interno como sistema³

El sistema de control interno o de gestión es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa. El sistema de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo. La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción. Entre las responsabilidades de la gerencia están:

- Controlar la efectividad de las funciones administrativas.
- Regular el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia en la empresa.
- Otros aspectos del desarrollo de la empresa, como crecimiento, rentabilidad y liquidez.

Así, cuando una de las partes se transforma o se elimina, cambia la totalidad del sistema y, por lo tanto, se pierde su esencia. Un punto focal de esta concepción es la relación de dependencia entre las diferentes partes del sistema, y entre éste y el ambiente que los rodea. De allí que es posible estructurar un Sistema en diferentes partes de distintos niveles, debidamente interrelacionadas, así:

En Subsistemas, pueden constituir un primer nivel de desagregación,

- Mediante el cual es posible distinguir las grandes partes que conforman el sistema y sus características sin que se afecte su totalidad.
- En Componentes, infiriendo un segundo nivel, para a través de ellos determinar las partes del subsistema, sin que éstas pierdan su caracterización como parte del sistema.
- En Elementos, estableciéndolos como aquellos que definen cada una de las partes de los componentes, que si bien pueden distinguirse separadamente se mantienen interconectados con otros, con el fin de que el sistema no pierda su esencia.

La orientación de este Modelo promueve la adopción de un enfoque de operación basado en procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un Sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.

³ Sistema de control interno para las entidades regidas por la ley 87 de 1993, modelo estándar de control interno para el estado colombiano MECI 1000:2005

El concepto básico de Control Interno, los principios que lo rigen, los fundamentos sobre los que se soporta, la definición de sus objetivos y su interrelación con las personas remiten a una concepción de que el Control Interno es un Sistema, al considerar que:

- Existe un objetivo y un propósito común, a saber el cumplimiento de la finalidad social del Estado.
- Interactúa con el entorno, al considerar los fines esenciales del Estado y las competencias que la Constitución y la ley le fijan a La entidad pública; las necesidades de la comunidad y los diferentes grupos de interés internos y externos.
- Se compone de una serie de partes que se correlacionan entre sí, como un medio para lograr un objetivo o propósito común.
- El conjunto de partes que conforman el Sistema de Control Interno interactúan entre sí, son interdependientes y existe entre cada una de ellas una relación causa-efecto, lo que trae como consecuencia que el Control Interno no es un evento aislado
- A su vez hace parte de todos los sistemas de gerencia de la entidad y es parte inherente a su infraestructura administrativa.
- La intervención de las personas en el Control Interno, garantiza la coordinación de las actuaciones al interior de la entidad y en sus relaciones con otras entidades.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

MECI: El Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005 proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, se adapta a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran.

El propósito esencial del MECI es orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado, para lo cual se estructura en tres grandes subsistemas, desagregados en sus respectivos componentes y elementos de control:

- Subsistema de Control Estratégico: agrupa y correlaciona los parámetros de control que orientan la entidad hacia el cumplimiento de su visión, misión, objetivos, principios, metas y políticas
- Subsistema de Control de Gestión: reúne e interrelaciona los parámetros de control de los aspectos que permiten el desarrollo de la gestión: planes, programas, procesos, actividades, procedimientos, recursos, información y medios de comunicación.
- Subsistema de Control de Evaluación: agrupa los parámetros que garantizan la valoración permanente de los resultados de la entidad, a través de sus diferentes mecanismos de verificación y evaluación.

La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí.

Un enfoque de este tipo enfatiza sobre la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de requisitos
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- La obtención de resultados del desempeño y la eficacia del proceso.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca del cumplimiento de la entidad con respecto a sus requisitos.

5.3 MARCO LEGAL

Tabla 1

NORMATIVIDAD	TEMATICA
Artículos 209 y 269 de la Constitución Nacional, referencia:	"La administración pública tendrá un control interno en todos sus órdenes".
Ley 87/93,	Por medio de la cual se desarrolla el Control Interno en Colombia.
Ley 734/02,	Código Disciplinario Único
Ley 489/98.	Organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional
Decreto 2145/99, Reglamentario de la Ley 87 de 1.993.	Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y territorial y se dictan otras disposiciones
Decreto 1537/01, Reglamentario de la Ley 87 de 1.993.	Elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado
Decreto 2539/2000, modifica el 2145/99.	Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2145 de noviembre 4 de 1999
Ley 734/02, Artículo 34, Numeral 31,	Función de Auditoría Interna para las Oficinas de Control Interno.
Directiva Presidencial 02/94	Función del Control Interno.
Directiva P. 09/99	Establece los lineamientos para la implementación de la política de lucha contra la corrupción.
Directiva P. 010/02	Hacia un Estado Comunitario Programa para la Renovación de la Administración Pública.
Directiva P. 012/02	Contratación Estatal.
Resolución 196/99 Contaduría General de la Nación	Por la cual se dictan disposiciones relacionadas con el control interno contable.
Circular 042/99 – Contaduría General de la Nación	Controles Mínimos Contables.
Ley 716/01 de Contaduría General de la Nación	Saneamiento Contable.
Decreto 1282/02	Reglamenta Ley 716/01.
Circular 048/2004	Por la cual se implementa el sistema de control interno contable
Decreto 1599 de mayo 20 de 2005	Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.

Fuente: Normas que regulan el control interno Silvia-Cauca

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se busca realizar un estudio descriptivo que se va a aplicar para el diseño de la Estructura del Modelo Estándar de Control Interno en el IMDEREZ.

Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación.

De igual forma comprende la descripción, registro, análisis e interpretación y la composición de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre una persona, grupo o cosa que conduce o funciona en el presente.

El estudio descriptivo aplicado al IMDEREZ determinará y proveerá información para el análisis detallado de la situación presente en materia de Control Interno empleado en la entidad; el cual se realizará a través de la recopilación de información necesaria, por medio de la entrevista directa con los responsables del Control Interno.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación que se aplicarán para el diseño del Modelo Estándar de Control Interno son la observación y la inducción.

La observación

Observar es advertir los hechos como se presentan de una manera espontánea y consignarlos por escrito. La observación como procedimiento puede entenderse como El proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio del esquema conceptual y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por la conjetura que se quiere investigar⁴.

A través de la aplicación del proceso de la observación se identificarán las características de la población objeto de estudio y se conocerán de manera directa datos específicos para el conocimiento de las actividades que se realizan dentro del Instituto Municipal del Deporte por cada una de las personas que laboran al interior de la misma.

La inducción

La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación.

La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas⁵.

Con la aplicación del método inductivo se analizará toda la información recopilada en cada área del IMDEREZ, además se analizarán las funciones, operaciones y procesos de los funcionarios de la entidad, para así evaluar la calidad de la gestión institucional, el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales.

⁴ MENDEZ A, Carlos E. Metodología Guía para la Elaboración de Diseños de Investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Cuarta edición. Bogotá: MC GRAW-HILL, 1998.

⁵ MENDEZ A, Carlos E. Metodología Guía para la Elaboración de Diseños de Investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Cuarta edición. Bogotá: MC GRAW-HILL, 1998.

6.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.3.1 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, etc.

6.3.2 Fuentes primarias

Análisis documental: De textos, documentos, leyes, etc., relacionados con el tema de investigación es decir Control Interno.

Información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.

Se recopila la información procedente de Leyes, Decretos, Decretos Reglamentarios, Resoluciones y otros documentos oficiales provenientes del Estado, que puntualizan sobre el tema, en particular:

- Análisis de información escrita; sobre la nueva normatividad expedida por el Estado en mayo de 2005 y el MECI 1000:2005 Segunda Versión 2008 (Decreto 1599). Con el fin de definir los criterios y parámetros básicos que permitan adelantar las acciones necesarias, para su correcto diseño y su posterior implementación en el IMDEREZ.
- Análisis documental; normatividad y registros realizados al interior de la Entidad por los respectivos responsables de su elaboración, para que sirvan de fuente de verificación en la evaluación de la Entidad.

6.3.3 Fuentes secundarias

Entrevista: Al igual que la observación es de uso bastante común en la investigación ya que en la investigación de campo buena parte de los datos obtenidos se logran por entrevistas. Podemos decir que la entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales.

Esta técnica debe ser utilizada con el fin de obtener toda la información necesaria al tener contacto directo con los servidores que integran la plantilla del IMDEREZ para determinar las funciones y procedimientos.

La Observación: Como técnica para la recolección de datos. La observación puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación.

La observación será utilizada para la recolección de toda la información, a fin de identificar en el proceso de ejecución de las actividades, las deficiencias o alternativas de mejoramiento y poder recomendar al nivel directivo las acciones a seguir para el diseño y su posterior implementación del Control Interno en el IMDEREZ.

El Cuestionario: Es un modelo de comunicación escrito en el que se plantea una serie de preguntas que ayudan a identificar información concreta acerca del tema de investigación.

El cuestionario se realizará en el IMDEREZ con los siguientes propósitos:

- Diagnosticar los procesos y procedimientos aplicados en la ejecución de las operaciones.
- Verificar la efectividad y aplicación de los mecanismos de participación ciudadana.
- Valorar la Entidad en su entorno administrativo, económico y social.
- Verificar la existencia de controles en la ejecución de las operaciones y en la toma de decisiones.

El cuestionario se aplicara a los funcionarios de la Entidad para obtener información precisa sobre el estado de desarrollo del MECI dentro de la organización.

Para el conocimiento de los anteriores propósitos se llevará a cabo el diligenciamiento del cuestionario suministrado por el DAFP.

6.3.4 Técnicas de investigación

1. Planear conjuntamente con cada una de las áreas, su diagnóstico en la ejecución de los procesos de Autoevaluación del Control, coordinando su oportuna realización y consolidando los resultados en un informe final.
2. Definir el cronograma de trabajo para la aplicación de la encuesta a través de la cual se realizará el diagnóstico de la Autoevaluación. Responsable: El investigador.
3. Aplicar el cuestionario definido, teniendo en cuenta al momento de determinar el tamaño de la muestra, el número de servidores públicos que desempeñan su función en el IMDEREZ.

Determinación del tamaño de la Muestra

Se contempla el procedimiento a utilizar para determinar el tamaño de la muestra de los servidores de toda la entidad, con el fin de asegurar la obtención de una información representativa y consistente se propone la realización de la herramienta a todos los funcionarios ya que no supera un número mayor de 20 personas para garantizar que todos los servidores tengan la misma oportunidad de ser encuestados.

7. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

7.1 RESEÑA HISTÓRICA IMDEREZ

EL INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN ZARZALEÑA “IMDEREZ” no cuenta en la actualidad con una reseña histórica, pero dentro de sus archivos se encuentra el Acuerdo⁶ No – 001 del 06 de febrero de 1996; Por medio del cual se crea el Instituto Municipal del Deporte, la recreación y la educación física de Zarzal.

El concejo del municipio de Zarzal, Valle del Cauca, en uso de las facultades que le confiere la Constitución Nacional en el artículo 313 numeral 6; crear el establecimiento público del orden municipal denominado Instituto Municipal del Deporte, la recreación y educación física Zarzaleña. Quien se encarga de lo jurídico de derecho público es solo una persona.

El objetivo especial de la presente ley, es la creación del sistema nacional del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física. Proponer el plan local del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre efectuando su seguimiento y evaluación con la participación comunitaria y la integración funcional en la recreación y el deporte que establece la ley 181 de 1995. Coordinar el desarrollo de proyectos y programas de esta naturaleza con clubes, comités, líderes deportivos y entes gubernamentales; además de la elaboración de su propio presupuesto en consenso con las entidades afines.

Los objetivos generales de la presente ley son el patrocinio, el fomento, la masificación, la divulgación, la planificación, la coordinación, la ejecución y el asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación extraescolar de la niñez y la juventud en todos los niveles y estamentos sociales del país, en desarrollo del derecho de todas las personas a ejercitar el libre acceso a una formación física y espiritual adecuadas.

Adoptar las políticas nacionales y departamentales en materia de la recreación y del deporte, acorde con los objetivos del Instituto para el desarrollo, promoción y fomento de actividades deportivas y recreacionales de los habitantes del Municipio de Zarzal.

⁶ Archivo IMDEREZ.

Gestionar y promover de los planes y la ejecución de programas a nivel departamental, regional o nacional se elabore y se aprueben, con el fin de que Zarzal obtenga participación en esos recursos o reciba sus beneficios.

Gestionar ante los organismos nacionales e internacionales, la consecución de recursos, el intercambio de conocimiento y tecnología.

Planificar, promover y patrocinar el Deporte competitivo y de alto rendimiento, profesional o aficionado, independientemente o en coordinación en otros organismos estatales o privados.

La organización de eventos deportivos, patrocinando y promoviendo la participación de otros lugares de Colombia y del mundo de deportistas zarzaleños así favoreciendo el intercambio deportivo en beneficio de las disciplinas locales.

Fomentar, patrocinar y coordinar la Asociación Deportiva en todas las manifestaciones, como marco idóneo para las prácticas deportivas.

Programas que impulsen a los ciudadanos de todas edades en actividades deportivas y recreativas. Igualmente fomentar la participación de las personas con limitaciones físicas, sensoriales y síquica en programas deportivos y de recreación aprovechando el tiempo libre. Promover y desarrollar capacitaciones y actualización de conocimiento en materia deportiva y de recreación, dirigidos a mejorar la calidad formativa, pedagogía, científica y técnica de los deportistas, entrenadores, jueces deportivos, docentes médicos, paramédicos y promotoras

Dotación de los escenarios e instalaciones deportivas que le asigne el municipio de zarzal. Velar por la observación de las normas establecidas para la seguridad, comunidad y correcto comportamiento de los espectadores y asistentes. Celebrar convenios y contratos, en todas las formas autorizadas por la Ley, dirigidas a desarrollar su objetivo institucional.

El deporte formativo y comunitario hace parte del sistema nacional del deporte y planifica, en concordancia con el Ministerio de Educación Nacional, la enseñanza y utilización constructiva del tiempo libre y la educación en el ambiente, para el perfeccionamiento personal y el servicio a la comunidad, diseñando actividades en deporte y recreación para niños, jóvenes, adultos y personas de la tercera edad.

7.2 MISIÓN

El instituto municipal del deporte y la recreación zarzaleña tiene como misión fomentar, masificar y desarrollar actividades para la práctica del deporte, la recreación, la educación física y el aprovechamiento del tiempo libre, facilitando todo el recurso humano y los espacios públicos deportivos para que la población sea participe y haga uso de estos, propiciando la creación de una cultura deportiva, con estilos de vida saludable.

7.3 VISIÓN

El instituto municipal del deporte y la recreación zarzaleña se perfila como un instituto líder en el área de gestión deportiva, acogándose a las norma y conllevando a la ejecución de procesos deportivos de calidad cuyo objetivo será la implementación del plan decenal para el deporte y logrando escalar posiciones relevantes en el entorno deportivo a nivel departamental y nacional.

7.4 DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS

VALORES ÉTICOS

Estos son los valores básicos que guiaran la conducta y las actividades de los servidores públicos del IMDEREZ hacia el logro de su misión:

RESPETO

Aceptamos y comprendemos las particularidades de cada persona, valorando sus cualidades y el medio que nos rodea.

JUSTICIA

Reconocemos los derechos y distribuimos con criterios de equidad los recursos públicos.

SERVICIO

Desempeñamos nuestras funciones con calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad.

PARTICIPACIÓN

Generamos espacios para que los habitantes de manera individual o colectiva participen y ejerzan el control social en las distintas etapas de la gestión pública.

TRANSPARENCIA

Estamos dispuestos a mostrar, sustentar y comunicar nuestras actuaciones, manejando la información en forma ágil, completa y veraz.

LEALTAD

Somos fieles al ejercicio de la función pública al dar cumplimiento al mandato constitucional, legal e institucional, orientando nuestras actuaciones al servicio de la comunidad y los fines del Estado.

EFFECTIVIDAD

Eficiencia y eficacia, cumplir los objetivos al utilizar los recursos de una manera mínima.

SENTIDO DE PERTENENCIA

El amor por la entidad de la cual se hace parte.

TOLERANCIA

Aceptar y respetar las ideas de los demás

EQUIDAD

Todos somos iguales y con los mismos derechos y deberes,

RESPONSABILIDAD

Cumplimos con el deber asignado para el logro de los objetivos institucionales, aportando lo mejor de sí mismo.

COMPROMISO

Hacemos propios los objetivos institucionales, actuando con disposición permanente y entregando lo mejor de cada uno.

IMPARCIALIDAD

Actuamos de manera ideal: razonable, justa, recta y decente; anteponiendo los fines e intereses del IMDEREZ y de la comunidad sobre los propios.

7.5 POLÍTICAS ÉTICAS

En el IMDEREZ, se identificaron los siguientes grupos de interés, para los cuales se enuncian las políticas que definirán el proceder con cada uno de ellos:

Con Servidores Públicos

Garantizar la igualdad y la imparcialidad, al acceso a la promoción, los incentivos, la capacitación y los programas de bienestar. Escucha, valora y atiende sus opiniones; reconoce sus talentos y las diferencias expresadas por los mismos.

Con Ciudadanía en General

Garantizar la prestación del servicio con calidad, oportunidad, eficacia y eficiencia, a través de un equipo de trabajo idóneo, capacitado, con compromiso institucional y social. Contribuir a la protección y defensa de los derechos y garantías fundamentales de los ciudadanos.

Con Comunidades Organizadas

Generar espacios en busca de la integración de la comunidad organizada y su participación en el desarrollo de los proyectos y procesos que les afectan.

Con Medio Ambiente

Garantizar la preservación del medio ambiente, desarrollando planes con criterios de sostenibilidad ambiental. Promover la aplicación de prácticas ecológicas y asumir los correctivos necesarios en caso que la ejecución de los programas amenace su conservación.

Con Gremios Económicos

Propiciar espacios que posibiliten la inclusión y participación de los gremios económicos, en el desarrollo del IMDEREZ.

Con Medios de Comunicación

Suministrar información veraz, oportuna y exacta de su gestión.

Con Órganos de Control

Brindar información veraz, oportuna y accesible para todos de manera visible y transparente.

Con Contratistas y Proveedores

Establecer y mantener una relación fundamentada en la igualdad, el respeto, la claridad y la equidad, aplicando con imparcialidad las normas legales y contractuales vigentes para la adquisición de los bienes, obras y servicios requeridos para el cumplimiento de la misión.

Con Entidades Públicas

Liderar el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales que permitan la efectividad en la prestación del Servicio.

7.6 PRINCIPIOS ÉTICOS

La constitución y la ley dirige los derechos y objetivos de la comunidad, pero la ética siempre es cuestión de una persona y de las acciones correctas de los seres.

Por ello, el IMDEREZ ha definido en la presente declaración los siguientes principios:

- Los bienes públicos son sagrados
- El interés general prima o prevalece sobre intereses particulares
- El capital más valioso de la entidad es su talento humano
- Los ciudadanos tienen derecho a participar en las decisiones públicas que lo afecten
- Todo ser humano tiene los mismos derechos, independientemente de sus particularidades
- Quien administra recursos públicos rinde cuentas a la sociedad sobre su utilización y los resultados de su gestión
- El silencio ante los actos ilícitos nos hace sus cómplices

7.7 VALORES ÉTICOS

Estos son los valores básicos que guiaran la conducta y las actividades de los servidores públicos del IMDEREZ hacia el logro de su misión:

RESPECTO: Aceptamos y comprendemos las particularidades de cada persona, valorando sus cualidades y el medio que nos rodea.

JUSTICIA: Reconocemos los derechos y distribuimos con criterios de equidad los recursos públicos.

SERVICIO: Desempeñamos nuestras funciones con calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad.

PARTICIPACIÓN: Generamos espacios para que los habitantes de manera individual o colectiva participen y ejerzan el control social en las distintas etapas de la gestión pública.

TRANSPARIENCIA: Estamos dispuestos a mostrar, sustentar y comunicar nuestras actuaciones, manejando la información en forma ágil, completa y veraz.

LEALTAD: Somos fieles al ejercicio de la función pública a dar cumplimiento al mandato constitucional, legal e institucional, orientando nuestras actuaciones al servicio de la comunidad y los fines del estado.

EFFECTIVIDAD: Eficiencia y eficacia, cumplir los objetivos al utilizar los recursos de una manera mínima.

SENTIDO DE PERTENENCIA: El amor por la entidad de la cual se hace parte.

TOLERANCIA: Aceptar y respetar las ideas de los demás.

EQUIDAD: Todos somos iguales y con los mismos derechos y deberes.

RESPONSABILIDAD: Cumplimos con el deber asignado para el logro de los objetivos institucionales, aportando lo mejor de sí mismo.

COMPROMISO: Hacemos propios los objetivos institucionales, actuando con disposición permanente y entregando lo mejor de cada uno.

IMPARCIALIDAD: Actuamos de manera ideal, razonable, justa, recta y decente; anteponiendo los fines e intereses del IMDEREZ y de la comunidad sobre los propios.

7.8 UNIDAD DE NEGOCIO

En el IMDEREZ se debe coordinar el trabajo desde las federaciones, de las distintas instituciones públicas y privadas deportivas para estimular la práctica del deporte entre los jóvenes.

Es indispensable que se promueva y propicie la práctica del deporte desde la infancia. La escuela primaria debe aprovecharse como una vitrina que reconozca y aliente el potencial deportivo de los jóvenes de Zarzal como la base del sistema deportivo nacional. En los países donde se ha desarrollado una cultura del deporte y en los que su práctica es generalizada entre la población, surgen los atletas que se convertirán en deportistas de alto rendimiento.

Mediante el seguimiento de torneos y campeonatos locales y regionales se fortalecerá la identificación de los mejores deportistas. Se otorgarán becas para quienes deseen desarrollar a plenitud sus capacidades y competir en niveles de alto rendimiento, primero como aficionados y más tarde como profesionales. Se buscarán fuentes complementarias de financiamiento para la construcción y funcionamiento de centros de alto rendimiento por especialidad deportiva.

Propiciar el desarrollo de infraestructura deportiva y aprovechar espacios públicos abiertos para la construcción de canchas deportivas como un medio eficaz para promover la práctica de los deportes. Se alentará la construcción de infraestructura deportiva y se procurará que ésta sea una infraestructura multimodal, que permita la práctica de diversos deportes, incluidos los de pista y campo. Los campeonatos municipales, estatales y regionales merecen una infraestructura digna que permita el desarrollo de vocaciones deportivas y la detección de talentos susceptibles de recibir apoyos mayores.

Complementariamente, será necesario fortalecer las instalaciones para el desarrollo del deporte de alto rendimiento en diversas especialidades, sobre todo de aquéllas en que el potencial de los Zarzaleños sea mayor y conforme se vaya manifestando en el futuro.

7.9 MODELO DE NEGOCIO

El presupuesto del Instituto Municipal del Deporte y la Recreación, se sujetará en lo relativo a su elaboración, tramitación, aprobación y ejecución, a las normas del Municipio de Zarzal, y en su defecto, a las normas orgánicas del presupuesto nacional.

El patrimonio del Instituto Municipal del Deporte y la Recreación de Zarzal, está conformado por los bienes muebles e inmuebles, entre estos los escenarios deportivos y recreativos que el municipio le asigne. Los bienes muebles e inmuebles que a cualquier título adquiera en desarrollo de su vida administrativa. Las demás que le asignen las Leyes, Ordenanzas o Acuerdos.

Las rentas del Instituto Municipal de Deportes y la Recreación de Zarzal (IMDEREZ), están constituidas por los recursos que le asigne el Concejo Municipal, en cumplimiento de la Ley 19 de 1991 por medio del cual se crea el fondo municipal de fomento y desarrollo del deporte.

Los recursos que de conformidad a la Ley 6° de 1992 constituyen donaciones para el deporte, las cuales serán deducibles de la renta líquida en los términos de los artículos 125 y concordantes del Estatuto Tributario.

Los recursos que de conformidad con el numeral 4 del art. 22 de la Ley 60 de 1993 correspondan al deporte y la recreación por la participación del municipio en los ingresos corrientes de la nación.

Los recursos del impuesto al valor agregado IVA a que se refiere el art.75, parágrafo primero en lo corriente al 50% para los entes deportivos municipales de la Ley 181 de 1995.

Los recursos que el Instituto Colombiano del deporte y el ente deportivo departamental le asigne, de acuerdo con los planes y programas de estímulo y fomento del sector deportivo y las políticas del Gobierno Nacional.

El impuesto a los espectáculos públicos a que se refiere la Ley 47 de 1968, la Ley 30 de 1971, las ordenanzas del Departamento del Valle y el Acuerdo por medio del cual se determinan y se fijan los impuestos, tasas, multas y contribuciones para el Municipio de Zarzal en la respectiva vigencia.

Los recursos que recaude por concepto de los diferentes derechos y tasas que puede percibir.

Los recursos provenientes del crédito.

Los dineros que recaude por la prestación de servicios.

Los dineros que recaude por concepto de entradas, publicidad, derechos, etc., de espectáculos públicos que programe o de eventos deportivos que realice.

Las donaciones, herencias o legados y aportes que reciba de entidades públicas o privadas.

El producto o rendimiento de su patrimonio o de la enajenación de sus bienes.

Cualquier partida presupuestal que se destine para el Instituto en los presupuestos Nacional, Departamental o Municipal.

Los recursos obtenidos por la explotación y administración de los bienes destinados a la recreación y al deporte, que le sean entregados por el Municipio o por particulares.

Las demás rentas que el Concejo Municipal destine a su favor.

Además el instituto de deportes tiene la posibilidad de crear o generar proyectos y sustentarlos a instituciones privadas (Rio Paila, Colombina, Coprocenva, Coomeva, etc.), para la realización y organización de eventos de carácter deportivo, capacitaciones, soporte logístico, de igual forma proyectos que benefician a la comunidad por medio de ONG internacionales.

IMPUESTO DE TABACO

La ley 30 de 1971 del artículo cuarto, por parte de la Corte Constitucional, El Instituto Municipal de Deporte y la Recreación Zarzaleña “IMDEREZ”, y otros municipios Colombianos obtendrán nuevos aportes económicos del tabaco en un 10% por cajetilla destinados a la realización de proyectos y programas deportivos.

IMPUESTO DE TELEFONÍA MÓVIL

La telefonía móvil aporta un 25% de impuesto a los municipios para la infraestructura deportiva. La tasa estaba destinada para fomentar el deporte, la recreación y la cultura en el país.

8. DIAGNÓSTICO IMDEREZ

Para la Implementación del Modelo Estándar de Control Interno se deberá llevar a cabo una evaluación sobre la existencia o estado de desarrollo e implementación de cada elemento de Control en la entidad. Así mismo, se deben definir las actividades y responsables de la implementación y mantenimiento. A continuación se presenta el formato de encuesta con el cual se realizó el diagnóstico **MECI** para el IMDEREZ.

Tabla⁷ 2

APLICATIVO PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO MECI 1000:2005				
Departamento Administrativo de la función pública DAFP				
		SISTEMA DE CONTROL INTERNO	Calificación	Evidencia
				Verbal Documental
		ACUERDOS, COMPROMISOS O PROTOCOLOS ÉTICOS:		
1.	1	Existe un Código o Documento orientador de los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos?		
2.	2	Los Servidores Públicos conocen los Acuerdos, Compromisos o Protocolos éticos?		
3.	3	Los Acuerdos Éticos operan en las relaciones con los funcionarios y con las diferentes partes interesadas internas y externas?		
4.	4	La Entidad tiene habilidad para detectar violaciones a los Acuerdos Éticos?		
		DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO:		
5.	1	Existen perfiles para cada uno de los cargos?		
6.	2	Existen políticas que permiten la ejecución de los procesos de selección, inducción, re inducción, capacitación y evaluación del desempeño?		
7.	3	Se han identificado procesos de Selección, Inducción, re inducción, capacitación y evaluación del desempeño?		
8.	4	Existen políticas de Bienestar Social?		
9.	5	Las políticas y procedimientos de Desarrollo del Talento Humano son difundidas y conocidas en todos los niveles de la Entidad?		
		ESTILO DE DIRECCIÓN:		
10.	1	La alta dirección está comprometida con los objetivos, principios y fundamentos del Sistema de Control Interno?		
11.	2	Los directivos dan cumplimiento a las políticas y prácticas de Desarrollo del Talento Humano?		
12.	3	Las Directivas acatan los Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos de la Entidad?		
13.	4	La alta dirección se compromete con la asignación y uso mesurado y racional de los recursos?		
14.	5	La alta dirección cumple con los métodos, procedimientos, políticas y objetivos propios del Control Interno?		
15.	6	La alta dirección establece acciones a las recomendaciones provenientes de la Autoevaluación de la Gestión?		

⁷ APLICATIVO PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO MECI 1000:2005 - Departamento Administrativo de la función pública DAFP

Tabla 2 (Continuación)

		PLANES Y PROGRAMAS			
16.	1	Elabora la entidad los planes y programas estratégicos y operativos en cumplimiento de la normatividad existente?			
17.	2	Existe compromiso de la alta dirección con la ejecución de los planes y programas requeridos para el cumplimiento de la función constitucional y legal de la Entidad?			
18.	3	Los servidores públicos conocen y están comprometidos con los Planes y Programas pertinentes para el desarrollo de su función?			
19.	4	Los Planes y Programas son divulgados a los diferentes públicos internos y externos que tienen relación con la Entidad?			
		MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS:			
20.	1	La Entidad basa su gestión en un Modelo de Operación por Procesos?			
21.	2	El Modelo de Operación contiene la definición de macro procesos estratégicos, misionales y de apoyo?			
22.	3	Existe armonía entre los objetivos de los macro procesos con el conjunto de Planes y Programas que rigen a la Entidad?			
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:			
23.	1	Existe coherencia y armonía de la estructura organizacional con el Modelo de Operación por procesos de la Entidad?			
24.	2	Existen manuales que detallen actividades secuenciales que se requieren para el ejercicio de cada uno de los cargos?			
25.	3	La Estructura Organizacional permite y facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los Planes y Programas de la Entidad?			
26.	4	La Estructura Organizacional está adaptada a las necesidades cambiantes del entorno y evaluación contingencial de los aspectos externos (estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad)?			
		CONTEXTO ESTRATÉGICO:			
27.	1	Se identifican las oportunidades y amenazas generadas por el entorno, con base en el análisis de información externa y el análisis estratégico elaborado para el diseño de los Planes y Programas?			
28.	3	Se aplica una metodología apropiada para el análisis del Contexto Estratégico de la Entidad?			
29.	4	Se cuenta con la participación de Servidores Públicos de los diferentes niveles en el análisis del Contexto Estratégico?			
30.	5	Existen procesos de autoevaluación permanente que verifiquen la validez del Contexto Estratégico con la ocurrencia de riesgos en la operación de la Entidad?			

Tabla 2 (Continuación)

		IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS:			
31.	1	La metodología de Identificación de Riesgos se aplica en todos los niveles que conforman el Modelo de Operación por Procesos de la Entidad?			
32.	2	Se describen adecuadamente cada uno de los riesgos que afectan el desempeño de los macro procesos, procesos, subprocesos y actividades?			
33.	3	Se definen en forma precisa los efectos de cada riesgo en el Modelo de Operación (mapa de procesos) donde éste podría materializarse?			
34.	4	Se identifican y describen de forma precisa las causas de los riesgos?			
		ANÁLISIS DEL RIESGO:			
35.	1	Se aplica la metodología de Análisis de Riesgos en todos los niveles que conforman el Modelo de Operación por Procesos (mapa de procesos) de la Entidad?			
36.	2	Se encuentran bien definidos los criterios para determinar la gravedad de los riesgos?			
37.	3	Es coherente la evaluación de riesgos con la realidad de la Entidad?			
		VALORACIÓN DEL RIESGO:			
38.	1	La metodología de Valoración de Riesgos se aplica en todos los niveles que conforman el Modelo de Operación (mapa de procesos) de la Entidad?			
39.	2	Existe coherencia entre los criterios utilizados para priorizar los macro procesos, procesos, subprocesos actividades y sus respectivos riesgos?			
40.	3	La Valoración de Riesgos favorece el cumplimiento de objetivos de los demás elementos constitutivos del componente Administración de Riesgos?			
		POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS:			
41.	1	Las Políticas de Administración de Riesgos son coherentes con los lineamientos normativos y legales que rigen a la Entidad?			
42.	2	Las Políticas de Administración de Riesgos se adaptan a las características y naturaleza de la Entidad y contemplan los posibles riesgos a que puede estar sujeta su gestión?			
43.	3	Las Políticas de Administración de Riesgos se adaptan a las características y naturaleza de la Entidad y contemplan los posibles riesgos a que puede estar sujeta su gestión?			
44.	4	Las Políticas de Administración de Riesgos se aplican en todos los niveles y por parte de todos los Servidores Públicos de la Entidad?			
45.	5	Existen parámetros que obligan a la revisión periódica de las Políticas de Administración de Riesgos y su adaptación a las diferentes circunstancias que puede atravesar la Entidad?			

Tabla 2 (Continuación)

		POLÍTICAS DE OPERACIÓN:			
46.	1	Existe coherencia entre las Políticas de Operación y las Políticas de Administración de Riesgos?			
47.	2	Todos los servidores conocen y entienden las Políticas de Operación?			
48.	3	Las Políticas de Operación son aplicadas en todos los niveles y por parte de todos los servidores de la Entidad?			
		PROCEDIMIENTOS:			
49.	1	Existen Procedimientos que describen la manera de llevar a cabo las actividades de la Entidad?			
50.	2	Existe coherencia en la definición de los perfiles de los cargos en relación con los procedimientos definidos para dar cumplimiento a los objetivos de cada proceso?			
51.	3	Los servidores conocen los Procedimientos y responsabilidades a su cargo?			
52.	4	Los Procedimientos garantizan el cumplimiento de los objetivos de los procesos?			
		CONTROLES:			
53.	1	La alta dirección está comprometida con la definición y divulgación de controles?			
54.	2	Todos los funcionarios conocen y entienden el sentido de la inclusión de los controles preventivos defectivos, de protección y correctivos en las actividades que cada uno de ellos debe llevar a cabo para lograr los propósitos institucionales?			
55.	3	Están establecidas las decisiones a tomar o las acciones a realizar en caso ineficiente de los controles?			
56.	4	Están definidos los parámetros que obliguen a la revisión periódica y adaptación de los Controles a las diferentes circunstancias que puede atravesar la Entidad?			
		INDICADORES:			
57.	1	Existe coherencia entre el diseño de indicadores de resultado y los objetivos definidos en los Planes Programas de la Entidad?			
58.	2	Existe coherencia entre el diseño de indicadores y los objetivos de los Macro procesos y procesos del Modelo de operación (mapa de procesos)?			
59.	3	Existe coherencia entre el diseño de los indicadores que miden el desempeño de los Servidores Públicos las políticas y prácticas definidas en Desarrollo del Talento Humano?			
60.	4	Existe coherencia en el diseño de los indicadores que miden el desempeño de los Servidores Públicos con los objetivos y resultados del Proceso al que se encuentra asignado?			

Tabla 2 (Continuación)

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:			
61.	1	El manual de procedimientos incluye los Acuerdos, Compromisos o Protocolos éticos, las políticas de Desarrollo del Talento Humano, los Planes y Programas y las Políticas de Administración de Riesgos?			
62.	2	En el Manual de procedimientos se incluyen los normogramas de los procesos?			
63.	3	Existen procesos de divulgación y capacitación tendientes a fortalecer el uso del Manual de procedimientos?			
		INFORMACIÓN PRIMARIA:			
64.	1	Existe cultura para obtener la información relacionada con el entorno, la comunidad y demás grupos de interés?			
65.	2	Se cumple con la normatividad vigente sobre la existencia de medios que permiten recibir, procesar y dar respuesta a la comunicación y partes interesadas en forma eficiente y oportuna?			
66.	3	Existen medios efectivos que permiten recibir, manejar y dar respuesta a las quejas y reclamos de los grupos de interés?			
67.	4	La Información Primaria es tomada en cuenta por los Servidores Públicos para la implementación de las acciones y decisiones organizacionales?			
		INFORMACIÓN SECUNDARIA:			
68.	1	Existen fuentes de Información Secundaria debidamente determinadas y canalizadas para el logro de los objetivos institucionales?			
69.	2	La totalidad de los procesos/subprocesos de la Entidad contemplan las salidas de información necesaria a los grupos de interés internos y externos?			
70.	3	La Información Secundaria se divulga y socializa entre los servidores de la Entidad?			
71.	4	La Información Secundaria se utiliza en la rendición de cuentas e información a los diferentes grupos de interés?			
		SISTEMAS DE INFORMACIÓN:			
72.	1	Existen sistemas de Información que canalicen la información que se genera a nivel institucional y la administran adecuadamente para su posterior utilización?			
73.	2	Los Sistemas de información son utilizados por los Servidores Públicos para cumplir de manera eficiente sus responsabilidades en relación con la función de la entidad?			
74.	3	Los servidores públicos conocen los sistemas de información que posee la entidad?			
75.	4	La información generada por los sistemas de información cumple con los parámetros de calidad requeridos?			

Tabla 2 (Continuación)

		COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL			
76.	1	Se determina claramente la información que será comunicada a los servidores públicos de la entidad?			
77.	2	Están establecidas las responsabilidades de comunicación interna que cada servidor público tiene con los demás servidores para el ejercicio de su cargo?			
78.	3	Son pertinentes y oportunos los procesos de divulgación de los propósitos, estrategias, planes, políticas y maneras de llevarlos a cabo?			
79.	4	Las partes interesadas adquieren comprensión sobre los propósitos de la entidad a partir de los procesos de comunicación interna?			
		COMUNICACIÓN INFORMATIVA:			
80.	1	Se tienen definidas las partes interesadas externos a quienes se tiene la obligación de comunicar los proyectos, su ejecución y los resultados obtenidos por la entidad?			
81.	2	Se tiene definida la información que será comunicada a cada uno de los públicos identificados?			
82.	3	Están establecidas claramente las responsabilidades de comunicación externa en cada uno de los procesos y actividades que configuran la operación de la entidad?			
83.	4	Se evalúa la utilidad, oportunidad y confiabilidad de la información que ha de ser comunicada a los públicos externos?			
84.	5	Los procesos de rendición de cuentas a los organismos de control del estado son pertinentes y oportunos?			
		MEDIOS DE COMUNICACIÓN			
85.	1	Existe la responsabilidad por el manejo de los medios de comunicación para que satisfagan los fines perseguidos por la Comunicación Organizacional?			
86.	2	Los medios de comunicación utilizados son coherentes con los propósitos de Comunicación Externa?			
87.	3	Se mide la efectividad de los Medios de Comunicación sobre los públicos externos?			
88.	4	Se mide la efectividad de los Medios de Comunicación sobre los públicos internos?			
89.	5	Las diferentes instancias de la Entidad le dan un apropiado manejo a los Medios de Comunicación?			
		AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL:			
90.	1	Se difunden los mecanismos e instrumentos utilizados para la realización de la Autoevaluación del Control?			
91.	2	Los servidores de la Entidad comprenden los propósitos, metodologías e instrumentos requeridos para la Autoevaluación del Control?			
92.	3	Las fuentes de información e instrumentos utilizados para la Autoevaluación del Control son pertinentes?			
93.	4	Existe representación de todos los servidores en la realización de la Autoevaluación del Control?			

Tabla 2 (Continuación)

		AUTOEVALUACIÓN A LA GESTIÓN:			
94.	1	Los Servidores Públicos del nivel directivo de la Entidad comprenden la importancia del monitoreo permanente de los indicadores a los macro procesos, procesos, subprocesos, planes y programas a su cargo?			
95.	2	Durante el proceso de evaluación e informe de los indicadores participan todos los Servidores Públicos de los diferentes niveles?			
96.	3	Las acciones de mejoramiento son coherentes con el resultado del análisis de indicadores?			
97.	4	Se discuten los resultados del análisis de indicadores con todos los Servidores Públicos responsables de los procesos y planes institucionales?			
		EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:			
98.	1	Se cumplen los objetivos, principios y fundamentos del Sistema de Control Interno en la Entidad?			
99.	2	La efectividad de los elementos, componentes y subsistemas en su interacción apoyan el cumplimiento de los objetivos de la Entidad?			
100.	3	Se generan observaciones de Control Interno a los directivos de las áreas sobre las deficiencias significativas que requieren especial atención por parte de ellos?			
101.	4	Se presentan los informes de control Interno a la alta dirección y al órgano Consultor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno de las entidades del orden Nacional y Territorial?			
		AUDITORIA INTERNA:			
102.	1	Se cuenta con métodos, procedimientos y herramientas que apoyen los procesos de evaluación independiente?			
103.	2	En los procesos de auditoría se incorpora la planeación, ejecución, elaboración de informes y seguimiento?			
104.	3	Se definen acuerdos sobre las acciones de mejoramiento con las diferentes áreas de la Entidad?			
		PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL:			
105.	1	La Entidad elabora anualmente un Plan de Mejoramiento Institucional?			
106.	2	El Plan de Mejoramiento Institucional involucra las acciones de Mejoramiento a nivel de Macro procesos, Procesos, Subprocesos derivados de la Autoevaluación por área organizacional?			
107.	3	El Plan de Mejoramiento Institucional contempla las recomendaciones de mejoramiento generadas por la Evaluación Independiente del Sistema de Control Interno?			
108.	4	El Plan de Mejoramiento Institucional contempla las recomendaciones emitidas por el órgano de Control Fiscal competente?			
109.	5	El Plan de Mejoramiento Institucional contempla niveles de responsabilidad, términos de ejecución y recursos?			
110.	6	Los servidores públicos de la Entidad conocen el Plan de Mejoramiento Institucional?			

Tabla 2 (Continuación)

		PLANES DE MEJORAMIENTO POR PROCESOS:			
111.	1	Existe coherencia entre los Planes de Mejoramiento por procesos y la función específica encargada a cada área organizacional de la Entidad?			
112.	2	Los Servidores Públicos de la Dependencia conocen el Plan de Mejoramiento por procesos de su área?			
113.	3	Los Planes de Mejoramiento por procesos tienen en cuenta las recomendaciones derivadas de la Evaluación, en lo que corresponde a cada área organizacional?			
114.	4	Los Planes de Mejoramiento por procesos contemplan niveles de responsabilidad, términos de ejecución y recursos?			
115.	5	Los Planes de Mejoramiento por procesos tienen en cuenta las recomendaciones emitidas por los Órganos de Control Fiscal en lo pertinente a cada área organizacional?			
		PLANES DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL:			
116.	1	Existe coherencia entre los Planes de Mejoramiento individual y las funciones que desarrolla la Entidad?			
117.	2	Los Servidores Públicos elaboran Planes de Mejoramiento Individuales tomando como base los resultados de la Autoevaluación del Control y de Gestión?			
118.	3	Los Planes de Mejoramiento Individual se encuentran asociados a las funciones de cada cargo, en particular a sus objetivos de desempeño?			
119.	4	La calificación de desempeño del Servidor Público se encuentra directamente relacionada a su función, objetivos de desempeño y capacidad de llevar a cabo las acciones de mejoramiento relativas a los procesos que se le han asignado?			

Fuente: Departamento Administrativo de la función pública

8.1 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO GENERAL

Tabla 3

MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO			PUNTAJE POR ELEMENTO	INTERPRETACIÓN	PUNTAJE POR COMPONENTE	INTERPRETACIÓN	PUNTAJE POR SUBSISTEMA	INTERPRETACIÓN	PUNTAJE DEL SISTEMA	INTERPRETACIÓN
SUBSISTEMA CONTROL ESTRATÉGICO	AMBIENTE DE CONTROL	ACUERDOS, COMPROMISOS Y PROTOCOLOS ÉTICOS	2.23	INSUFICIENTE	2.16	INSUFICIENTE	2.27	INSUFICIENTE	2.39	INSUFICIENTE
		DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	2.01	INSUFICIENTE						
		ESTILO DE DIRECCIÓN	2.25	INSUFICIENTE						
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	PLANES Y PROGRAMAS	3.70	ADECUADO	2.68	INSUFICIENTE				
		MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS	2.05	INSUFICIENTE						
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	2.29	INSUFICIENTE						
	ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	CONTEXTO ESTRATÉGICO	2.38	INSUFICIENTE	1.97	INSUFICIENTE CRÍTICA				
		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	2.00	INSUFICIENTE						
		ANÁLISIS DEL RIESGO	1.83	INSUFICIENTE CRÍTICA						
		VALORACIÓN DEL RIESGO	1.83	INSUFICIENTE CRÍTICA						
POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO		1.83	INSUFICIENTE CRÍTICA							
SUBSISTEMA CONTROL DE GESTIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL	POLÍTICAS DE OPERACIÓN	2.31	INSUFICIENTE	2.42	INSUFICIENTE	3.15	ADECUADO		
		PROCEDIMIENTOS	3.46	ADECUADO						
		CONTROLES	2.05	INSUFICIENTE						
		INDICADORES	2.45	INSUFICIENTE						
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	1.83	INSUFICIENTE CRÍTICA						
	INFORMACIÓN	INFORMACIÓN PRIMARIA	3.53	ADECUADO	3.77	ADECUADO				
		INFORMACIÓN SECUNDARIA	3.64	ADECUADO						
		SISTEMAS DE INFORMACIÓN	4.15	SATISFACTORIO						
	COMUNICACIÓN PÚBLICA	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	2.79	INSUFICIENTE	3.26	ADECUADO				
		COMUNICACIÓN INFORMATIVA	3.79	ADECUADO						
		MEDIOS DE COMUNICACIÓN	3.19	ADECUADO						
SUBSISTEMA CONTROL DE EVALUACIÓN	AUTO EVALUACIÓN	AUTOEVALUACIÓN DE CONTROL	1.49	INSUFICIENTE CRÍTICA	2.14	INSUFICIENTE	1.76	INSUFICIENTE CRÍTICA		
		AUTOEVALUACIÓN DE GESTIÓN	2.79	INSUFICIENTE						
	EVALUACIÓN INDEPENDIENTE	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	2.07	INSUFICIENTE	1.72	INSUFICIENTE CRÍTICA				
		AUDITORÍA INTERNA	1.36	INSUFICIENTE CRÍTICA						
	PLANES DE MEJORAMIENTO	PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	1.12	INSUFICIENTE CRÍTICA	1.41	INSUFICIENTE CRÍTICA				
		PLANES DE MEJORAMIENTO POR PROCESOS	1.15	INSUFICIENTE CRÍTICA						
		PLANES DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL	1.95	INSUFICIENTE CRÍTICA						

Fuente: Elaboración del autor

**RANGOS DE INTERPRETACIÓN DEL DIAGNOSTICO
DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

RANGO 1.0 - 1.9	INSUFICIENCIA CRITICA
RANGO 2.0 - 2.9	INSUFICIENCIA
RANGO 3.0 - 3.9	ADECUADO
RANGO 4.0 - 5.0	SATISFACTORIO

8.2 INFORME DEL DIAGNÓSTICO

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y LA RECREACION ZARZALEÑA IMDEREZ

INFORME DIAGNOSTICO MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO MECI 1000:2005

Elemento Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos

El diagnóstico realizado al Elemento Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos arrojó un puntaje por elemento de **2.23** lo que le genera una interpretación como **INSUFICIENTE**.

El INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y LA RECREACION ZARZALEÑA, cuenta con un Código de Ética, el cual se adoptó mediante resolución No. (66) de 8 de mayo de 2013 en consenso con la plantilla de trabajadores del mismo. En el cual se encuentran los principios básicos de ética, los deberes, prohibiciones, y derechos de convivencia y comportamiento de los funcionarios del IMDEREZ.

Este documento se establece como pre-requisito para los funcionarios en la aceptación y cumplimiento del Código de Ética, sin embargo no se encontraron evidencias de algún mecanismo que permita difundir e implementar el Código de Ética, con respecto a su cumplimiento.

Elemento Desarrollo del Talento Humano

El diagnóstico realizado al Elemento Desarrollo del Talento Humano, arrojó un puntaje por elemento de **2,01** lo que le genera una interpretación como **INSUFICIENTE**.

Perfiles,

El 100% de los encuestados considera que existen los perfiles para cada uno de los cargos en la Entidad, además la mayoría consideran que dichos perfiles corresponden a las funciones de los cargos (minutas) y que adicionalmente permiten realizar una selección de personal ajustada a los requerimientos de los cargos.

Existe un Manual específico de Funciones y Competencias Laborales Requisitos para los empleos de la planta de personal del IMDEREZ, en el cual se identifica

cada cargo, propósito principal, descripción de las funciones generales, contribuciones individuales, conocimientos y requisitos esenciales por cargo. Sin embargo dicho documento se estable para los cargos del primer nivel (Gerente y tesorero). Sin embargo se debe tener en cuenta que los procesos principales del IMDEREZ son los procesos de formación deportiva (servicios deportivos), por lo tanto dichos responsables de los procesos presentan una minuta (propuesta técnica de trabajo) en la cual depositan las actividades propias de su cargo, la cual es evaluada por los asesores del Director o gerente del mismo y su asesor jurídico.

Selección,

Los funcionarios contratados por el IMDEREZ tienen un proceso de selección, las hojas de vida son revisadas y la más pertinente o acorde con el perfil es la seleccionada, se destaca el recorrido deportivo dentro de los seleccionados.

Inducción y Re inducción,

Algunos de los encuestados opinan que en el proceso de inducción no se permite informarse plenamente sobre la cultura de la Entidad y las funciones específicas del cargo a desempeñar, además manifiestan no conocer las políticas para los procesos de inducción y re inducción pues son ellos quienes proponen dentro de la minuta las tareas a desarrollar.

Capacitación,

Los funcionarios expresan en la encuesta diligenciada que no conocen o no saben si existen políticas que definan los planes de capacitación.

Bienestar Social,

Los funcionarios expresan que no existen políticas de bienestar social en la Entidad. Sin embargo expresan que se presentan integraciones seguidas.

Evaluación del Desempeño,

La mayoría de los encuestados, consideran que no existe un sistema de evaluación del desempeño, pero existe la exigencia por parte de la gerencia para presentar informe mensual de actividades, por lo demás no saben si la gestión de los directivos es evaluada.

Elemento Estilo de Dirección

El diagnóstico realizado al Elemento Estilo de Dirección, arrojo un puntaje por elemento de **2,25** lo que le genera una interpretación como **INSUFICIENTE**.

Falta mayor compromiso de la Alta Dirección con los objetivos, principios y Fundamentos del Sistema de Control Interno.

No se tienen establecidas Políticas en cuanto al Desarrollo del Talento Humano.

Elementos Planes y Programas

El diagnóstico realizado al Elemento Planes y Programas, arrojo un puntaje por elemento de **3,70** lo que le genera una interpretación como **ADECUADO**.

Existe un Plan de Desarrollo 2012-2015 el cual fue revisado y ajustado en el año 2013 por el grupo directivo principalmente, de igual forma se presenta plan de acción para cada año existiendo actualmente plan de acción 2012 y 2013.

Tomando como base el plan de Desarrollo, se construyó en un proceso realizado y asumido de manera responsable, democrática y participativa, el cual comprende información como metas, actividades e indicadores tangibles y logrables, también se identifican las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del IMDEREZ.

El concejo municipal realiza seguimiento al cumplimiento del Plan de acción anual del IMDEREZ y consolida los resultados de la ejecución en un informe que es presentado al mismo, donde se plantean los ajustes del caso.

Elemento Modelo de Operación por Procesos

El diagnóstico realizado al Elemento Modelo de Operación por Proceso, arrojo un puntaje por elemento de **2,05** lo que le genera una interpretación como **INSUFICIENTE**.

La Entidad basa su operación en un enfoque por procesos. Pero no existe un Mapa de Procesos en el que se representen gráficamente los procesos Estratégicos, Misionales, de Apoyo y de Evaluación y sus interacciones. A su vez, la interrelación de los procesos misionales dirigidos a satisfacer las necesidades y requisitos de los usuarios se denomina Cadena de Valor.

No existe el Mapa de Procesos donde se involucren los procesos:

- Procesos Estratégicos
- Procesos Misionales
- Procesos de Apoyo
- Procesos de Evaluación

Elemento Estructura Organizacional

El diagnóstico realizado al Elemento Estructura Organizacional, arrojo un puntaje por elemento de **2,29** lo que le genera una interpretación como **INSUFICIENTE**.

El IMDEREZ cuenta con una Estructura Organizacional definida por la Junta directiva de la entidad, en el cual se determinan las funciones de sus dependencias.

Existe un Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal del IMDEREZ, cuyas funciones deberán ser cumplidas por los funcionarios con criterios de eficiencia y eficacia en orden a lo largo de la misión, objetivos y funciones que la ley y los reglamentos señalan.

La mayoría de los funcionarios desconocen los Manuales de Funciones y Estructura Organizacional elaborados por el IMDEREZ para el desarrollo de las funciones. (En este sentido se debe tener en cuenta la elaboración de la minuta como requisito indispensable para soporte del contratante).

Elemento Contexto Estratégico

El diagnóstico realizado al Elemento Contexto Estratégico, arrojo un puntaje por elemento de **2,38** lo que genera una interpretación como **INSUFICIENTE**.

El IMDEREZ para el conocimiento de circunstancias internas y externas que puedan generar eventos que originen oportunidades o afecten el cumplimiento de la misión y objetivos de la Entidad, no cuenta con:

Metodología para la elaboración de los Mapas de Riesgo, donde cada área identifica sus riesgos.

Un manual de operaciones de tesorería, que contenga las definiciones de los riesgos inherentes a este proceso.

Elemento Identificación de Riesgos

El diagnóstico realizado al elemento identificado de Riesgo, arrojo un puntaje por elemento de **2,00** lo que le genera una interpretación como **INSUFICIENTE**.

El IMDEREZ no cuenta con un Mapa de Riesgos elaborado para cada uno de sus procesos y procedimientos.

El Mapa de Riesgos está desarrollado en un cuadro, cuyo contenido es el siguiente:

Mapa de Riesgos: Contiene:

- ✓ La identificación de procesos.
- ✓ La identificación de causas de riesgo.
- ✓ Estimación de vulnerabilidad de los procesos y/o servicios.

La mayoría de los funcionarios del IMDEREZ consideraron como insuficiente la metodología de identificación de riesgos que se aplica en todos los niveles que conforman el modelo de Operación Por Procesos de la Entidad, esto se debe a que la gerencia del IMDEREZ no ha hecho difusión del documento Mapa de Riesgos al interior de la entidad, por tal razón los funcionarios demuestran su desconocimiento y califican como insuficiente este elemento.

Elemento Análisis de Riesgos

El diagnóstico realizado al Elemento Análisis de Riesgos, arrojó un puntaje por elemento de **1,83** lo que le genera una interpretación como **CRITICA**.

La mayoría de los funcionarios calificaron como insuficiente la metodología de Análisis de Riesgos que se aplica en todos los niveles que conforman el modelo de Operación Por Procesos de la Entidad, además consideraron que son deficientes los criterios para determinar la gravedad de los riesgos y la coherencia en la evaluación de riesgos con la realidad de la Entidad.

Elemento Políticas de Administración de Riesgos

El diagnóstico realizado al Elemento Administración de Riesgos, arrojó un puntaje por elemento de **1,83** lo que le genera una interpretación como **CRITICA**.

No existen políticas para el manejo de los riesgos de crédito, mercado, liquidez y operaciones de tesorería.

Elemento Políticas de Operación

El diagnóstico realizado al Elemento Políticas de Operación, arrojó un puntaje por elemento de **2,31** lo que le genera una interpretación como **INSUFICIENTE**.

En la Entidad no se cuenta con una metodología establecida para definir las políticas de operación basadas en normas legales, lineamientos estratégicos, en especial aquellas relacionadas con la administración de riesgos.

Por otra parte la entidad cuenta con documentos que se pueden utilizar como base para establecer políticas de operación a los procesos como es el mapa de riesgos de la Entidad.

Elemento Procedimiento

El diagnóstico realizado al Elemento Procedimientos, arrojo un puntaje por elemento de **3,46** lo que le genera una interpretación como **ADECUADO**.

Existe un manual de procesos y procedimientos que definen la manera como deben desempeñarse las funciones de cada cargo, reconociéndoles así un modo prescrito de ejecutar un trabajo para alcanzar un objetivo preestablecido, pero falta estructurarlo por procesos donde se involucren los procesos.

- Procesos Estratégicos
- Procesos Misionales
- Procesos de Apoyo
- Procesos de Evaluación

Los funcionarios manifiestan que existe coherencia en la definición de los perfiles de los cargos en relación con los procedimientos definidos para cada proceso.

Elemento Controles

El diagnóstico realizado al elemento controles, arrojo un puntaje por elemento de **2,05** lo que le genera una interpretación como **INSUFICIENTE**.

Los controles que se encuentran identificados dentro de los procedimientos, en su mayoría hacen referencia a los sistemas de información y son de carácter preventivo. Sin embargo, no obedecen a una evaluación de riesgos sino son definidos por la experiencia de quienes hacen parte del proceso.

Adicionalmente en el Mapa de Riesgos del IMDEREZ se encuentran definidos los controles para minimizar los riesgos detectados en las diferentes dependencias.

La mayoría de los funcionarios consideran como insuficiente el compromiso de alta dirección con la definición y divulgación de controles, además los funcionarios no conocen ni entienden la importancia de incluir controles en las funciones que desempeñan.

Elemento Indicadores

El diagnóstico realizado al Elemento Indicadores, arrojo un puntaje por elemento de **2,45** lo que le genera una interpretación como **INSUFICIENTE**.

No existen indicadores definidos en el Plan de Acción Anual.

Elemento Manual de Procedimientos

El diagnóstico realizado al Elemento Manual de Procedimientos, arrojo un puntaje por elemento de **1,83** lo que le genera una interpretación como **INSUFICIENTE**.

En el IMDEREZ no existe un instrumento guía que consolide todos los documentos que debe contener el manual de operación o procedimientos como son la Misión, Visión, Mapa de Procesos y su descripción, Manual de Funciones y Requisitos, Código de Ética, Mapa de Riesgos, Planta de Personal, entre otros.

Elemento Información Primaria

El diagnóstico realizado al Elemento Información Primaria, arrojo un puntaje por elemento de **3,53** lo que le genera una interpretación como **ADECUADO**.

En general y de acuerdo con lo consultado, son fuentes de información primaria para su desempeño, entre otras las siguientes:

Tabla 4

Fuentes de Información	Información
Departamento Nacional y Departamental de Planeación, Departamento Administrativo de la Función Pública, DANE, ICFES, DIAN, Rama Judicial.	Leyes, Decretos, Resoluciones, Directivas, Circulares y Documentación Inherente a la gestión del IMDEREZ
Contratarla General de la República, Contaduría General de la Nación, Procuraduría General de la Nación, Fiscalía	Requerimientos de los organismos de vigilancia y control
Intermediarios financieros y Beneficiarios	Solicitudes de redescuento
Comunidad	Derechos de petición, quejas y reclamos
Confederación de Gobernadores, Federación de Municipio, la Superintendencias, Cámaras de Comercio ASOCAJAS, FEDECAJAS, ANALFE, DAN SOCIAL	Beneficiarios potenciales por sectores y por tipo

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

Elemento Información Secundaria

El diagnóstico realizado al Elemento Información Secundaria, arrojo un puntaje por elemento de **3,64** lo que le genera una interpretación como **ADECUADO**.

La Entidad en cuanto al manejo de información formal, genera información referente a su gestión para satisfacer requerimientos de información realizados por partes interesadas o grupos de interés.

De acuerdo con su competencia y según lo establecido en los procesos, registra la información en los sistemas de información, aplicativos y bases de datos establecidos en la Entidad.

Manejan en hojas de Excel bases de datos que les permiten realizar control de su respectiva gestión.

Elemento Sistema de Información

El diagnóstico realizado al Elemento Sistema de Información, arrojo un puntaje por elemento de **4,15** lo que le genera una interpretación como **ADECUADO**.

Los funcionarios calificaron el elemento como satisfactorio, las oficinas poseen conexión a Internet para realizar las consultas relacionadas con el cargo que desempeña cada funcionario.

Elemento Comunicación Organizacional

El diagnóstico realizado al Elemento Comunicación Organizacional, arrojo un puntaje por elemento de **2,79** lo que le genera una interpretación como **INSUFICIENTE**.

No se tienen establecidas las responsabilidades de comunicación interna entre los funcionarios de la Entidad.

No existe un mecanismo de comunicación organizacional que permita comunicar los temas tratados y las decisiones tomadas al interior de la Entidad que ha de ser comunicada a los funcionarios.

Elemento Comunicación Informativa

El diagnóstico realizado al Elemento Comunicación Informativa, arrojo un puntaje por elemento de **3,79** lo que le genera una interpretación como **ADECUADO**.

El IMDEREZ divulga por medio de periódico la información interna relacionada con la gestión de la Entidad, de acuerdo con el público objetivo (clientes, beneficiario, comunidad, entre otros).

Elemento Medios de Comunicación

El diagnóstico realizado al Elemento Medios de Comunicación, arrojo un puntaje por elemento de **3,19** lo que le genera una interpretación como **ADECUADO**.

El IMDEREZ cuenta con los siguientes medios de comunicación interna y externa: Pagina Web, periódico, en donde se dan a conocer todas las actividades.

Elemento Autoevaluación de Control

El diagnóstico realizado al Elemento Autoevaluación de Control, arrojo un puntaje por elemento de **1,49** lo que le genera una interpretación como **CRÍTICA**.

La Entidad no cuenta con un mecanismo diseñado para la verificación y evaluación periódica de los controles internos a nivel de los procesos y de cada área que evidencien la aplicación del elemento.

Actualmente no se generan informes de auto análisis para el mejoramiento de los controles del Proceso, que les permita a los funcionarios generar sus acciones de mejoramiento.

Elemento Autoevaluación de Gestión

El diagnóstico realizado al Elemento Autoevaluación Gestión, arrojo un puntaje por elemento de **2,79** lo que le genera una interpretación como **INSUFICIENTE**.

La Entidad no cuenta con un mecanismo estandarizado que permita la participación de todos los servidores en la evaluación, presentación y discusión de resultados de los indicadores de gestión.

Elemento Evaluación del Sistema de Control Interno

El diagnóstico realizado al Elemento Evaluación Independiente Sistema de Control Interno, arrojo un puntaje por elemento de **2,07** lo que le genera una interpretación como **INSUFICIENTE**.

La Oficina de Control Interno de Gestión realiza un informe anual de evaluación del Sistema de Control Interno, con base en una encuesta referencial expedida por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno.

Los resultados se presentan en un informe de Control Interno al Comité de Coordinación de Control Interno de la Entidad, con sus respectivas observaciones y recomendaciones del caso. Una vez aprobado se envía al Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno de las entidades del orden nacional y territorial, que depende del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Elemento Auditoría Interna

El diagnóstico realizado al Elemento Auditoría Interna, arrojó un puntaje por elemento de **1,36** lo que le genera una interpretación como **CRÍTICA**.

La Entidad no cuenta con métodos, procedimientos y herramientas que apoyen los procesos de Evaluación Independiente.

Elemento Plan de Mejoramiento Institucional

El diagnóstico realizado al Elemento Plan de Mejoramiento Institucional, arrojó un puntaje por elemento de **1,12** lo que le genera una interpretación como **CRÍTICA**.

La Entidad no elabora planes de Mejoramiento Institucional que permitan el mejoramiento continuo y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Elemento Plan de Mejoramiento Por Procesos

El diagnóstico realizado al Elemento Plan de Mejoramiento Por Procesos, arrojó un puntaje por elemento de **1,15** lo que le genera una interpretación como **CRÍTICA**.

La Entidad no cuenta con Planes de Mejoramiento por Procesos que contengan los planes administrativos con las acciones de mejoramiento que a nivel de los procesos y de las áreas responsables dentro de la Organización Pública permitan fortalecer el desempeño y funcionamiento.

Elemento Plan de Mejoramiento Individual

El diagnóstico realizado al Elemento Plan de Mejoramiento Individual, arrojó un puntaje por elemento de **1,95** lo que le genera una interpretación como **CRÍTICA**.

Los compromisos de las Áreas frente a los Planes de Mejoramiento Institucional y de Procesos o Funcional de Área los asigna directamente el jefe, en forma puntual, sin obedecer a la formulación de planes de mejoramiento individual.

9. ORGANIGRAMA INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN ZARZALEÑA.

Figura 1



Fuente: Archivos IMDEREZ

10. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA FÍSICA

El IMDEREZ tiene su planta de funcionamiento dentro de las instalaciones del coliseo deportivo dentro del complejo deportivo o Villa Olímpica como se le conoce.

Dentro del coliseo municipal, en la segunda planta están ubicadas las oficinas donde se llevan a cabo los procesos administrativos y de gestión, tales como la Gerencia, secretaria de gerencia, tesorería, gestión de archivo y almacén.

En la primera planta se encuentra el escenario principal del coliseo, la cancha de Futsala y baloncesto, al igual que la plataforma la cual sirve para realizar entrenamientos en la disciplina de taekwondo y en el cual al costado izquierdo se encuentra un gimnasio adaptado para el público en general y para los deportistas, en los bajos del coliseo o sótanos se encuentran las disciplinas de tenis de mesa y Judo.

En el estadio municipal se realizan los entrenamientos deportivos de futbol el cual se encuentra al costado occidental de la Villa Olímpica, junto con el patinódromo el cual se encuentra en la zona sur occidental contiguo al estadio y es el escenario principal donde se practica la disciplina deportiva de patinaje, también sobre la superficie de las canchas auxiliares múltiples junto al coliseo, se practica el patinaje. De igual forma sirven de auxiliares para los deportes de baloncesto, futsala y otras alternativas deportivas.

A continuación se relacionan todos los espacios deportivos utilizables para cumplir la misión y los objetivos planteados por el IMDEREZ:

Relación de los escenarios deportivos⁸

Zona / Escenarios	Patinódromo	Canchas Poli funcionales	Canchas Deportivas	Piscinas	Escuela de Formación Deportiva	Total
Urbana	1	11	5	5	8	30
Rural	0	4	4	1	8	17
Total	1	15	9	6	16	47

Fuente plan decenal del deporte Zarzal 2013 – 2023

⁸ Observación: El patinódromo se encuentra ubicado en la cabecera municipal. De las canchas poli funcionales (11) están en la cabecera, (1) La Paila, (1) Quebrada Nueva, (2) Vallejuelo. Las canchas deportivas: (5) Cabecera, (1) La Paila, (1) Quebrada Nueva, (1) Vallejuelo, (1) Limones. Las piscinas: (5) Cabecera, (1) La Paila. Escuelas de formación deportiva: (8) Cabecera, (4) La Paila, (1) Quebrada, (2) Vallejuelo, (1) Limones

El municipio cuenta con un total de 47 escenarios deportivos (30) en la zona urbana y (17) zona rural.

10.1 COBERTURA.

Desde el nivel formativo se cuenta con 25 escuelas de formación deportiva independientes, de las cuales el 48 % están organizadas legalmente.

Desde el nivel Recreativo, encontramos que cada año se vienen realizando 2 torneos de Fútbol, en los que participan varias categorías. También se apoyó la realización de 3 Competencias Ciclísticas, 2 Torneos de Voleibol Playa; en todos estos eventos participan un buen número de deportistas y espectadores, desafortunadamente no se encontró una línea de base para poder cuantificar la población beneficiada.

Desde el nivel competitivo, el municipio ha participado en campeonatos a nivel nacional en disciplinas como Fútbol, Taekwondo, Patinaje, Ciclismo de ruta y ciclo montañismo, tenis de mesa, atletismo, pesas, entre otros; el IMDEREZ ha brindado el 100 % del apoyo a los deportistas y clubes que han participado en los diferentes torneos.

Para que el municipio se pueda proyectar como uno de los municipios con más potencialidades en el deporte nacional y departamental, es necesaria la implementación de programas y proyectos que respondan a sus necesidades.

Sumado a los anteriores aspectos hay que mencionar que los escenarios para ocupar el tiempo libre tienen su mayor desarrollo en la zona urbana del municipio, en la cual se localizan, la villa olímpica, la casa de la cultura, el kartódromo, el parque recreacional y algunos parques ubicados en los diferentes barrios.

10.2 COBERTURA ÁREAS VERDES Y DEPORTIVAS MUNICIPALES⁹⁹.

El inventario de áreas verdes y deportivas existentes en la cabecera municipal muestra el número de áreas identificadas y los metros cuadrados con los que cuenta para el uso y goce de la comunidad, el mismo que es utilizable por el IMDEREZ para sus funciones complementaria para cumplir los objetivos deportivos trazados.

⁹⁹ Plan decenal del deporte Zarzal 2013 - 2023

10.3 INVENTARIO ÁREAS VERDES Y DEPORTIVAS¹⁰

Tabla 5

Nombre área	Cantidad	Unidad Medida
Parque Santander	4.783,17	M ²
Parque Simón Bolívar	6.734,8	M ²
Zona verde entre carreras 9 y 10 y calle 9	776,14	M ²
Parque Gaitán	558,57	M ²
Parque del Ferrocarril	12.230,9	M ²
Centro Recreacional	60.604.3	M ²
Kartódromo	83.341,15	M ²
Estadio Noel Mazuera	10.033	M ²
Coliseo Cubierto	2.248.76	M ²
Zona verde vía férrea con calle 10	585,37	M ²
Zona verde vía férrea con calle 10 A	803,18	M ²
Zona verde vía férrea con calle 11	1.154.8	M ²
Zona verde vía férrea con calle 11 A	548.5	M ²
Zona verde vía férrea con calle 12	1.190,11	M ²
Parque Hospital Departamental	1.705.2	M ²
Canchas auxiliares del Estadio		
Parque de la Virgen		
Parque del Guamal		
Corredor de jardín de la Calle 13		
Parque Los Lagos		
Parque Infantil		
Parque didáctico (tránsito municipal)		
Cancha Auxiliar Colegio Simón Bolívar		
TOTAL	190.295	M ²

Lo anterior indica que existe un Índice de 6,18 m² de zona verde y deportiva por habitante en la cabecera municipal.

¹⁰ Plan decenal del deporte Zarzal 2013 - 2023

10.4 EQUIPAMIENTO DEPORTIVO Y RECREATIVO POR ZONAS¹¹.

Tabla 6

TIPO DE EQUIPAMIENTO	ZONA		CANTIDAD	OBSERVACION DEL ESCENARIO
	Urbana	Rural		
Parques de uso publico	X		11	
Casa Cultura	X		1	
Estadio Futbol	X		1	Noel Mazuera
Coliseo cubierto	X		1	
Kartódromo		X	1	Vía la Paila
Cancha de Futbol	X		1	Parque Ferrocarril
Parque Recreacional	X		1	Contiguo al Kartódromo
Cancha Futbol	X		1	Colegio Simón Bolívar
Canchas poli funcionales (voleibol, baloncesto, futsal)	X		6	
Patinódromo	X		1	Contiguo al Coliseo
Polideportivo		X	1	La Paila
Cancha Futbol		X	1	La Paila-Municipal
Cancha múltiple		X	1	La Paila-Parque principal
Cancha Futbol		X	1	La Paila –Privada
Cancha poli funcional		X	1	La Paila –Privada
Cancha múltiple		X	1	Vallejuelo- Buen estado
Zona verde (Cancha)		X	1	Vallejuelo- Usada como cancha sin acondicionamiento
Cancha Futbol		X	1	Quebrada Nueva- En Regular estado –Privada
Cancha múltiple (voleibol, baloncesto, futsal)		X	1	Q/ Nueva – Regular estado
Parque de uso publico		X	1	Q/ Nueva- Buen estado
Zona verde (Cancha)		X	1	Limones- Privado- Sin acondicionamiento
Parque de uso publico		X	1	Limones- Buen estado
TOTAL			37	

Los escenarios deportivos relacionados son el espacio físico en el cual puede desempeñar las funciones propias de los quehaceres del Instituto de deportes y de los cuales puede hacer uso puesto que esta se constituye en una entidad de carácter público, sin embargo para el uso de algunos espacios deben contar con la autorización de la dependencia encargada de dichos espacios o la Alcaldía M/pal.

¹¹ Plan decenal del deporte Zarzal 2013 - 2023

11. PLANTA DE CARGOS

ACUERDO No 001 (Fecha 24 de septiembre de 2012)

“POR EL CUAL SE ADOPTA LA PLANTA DE CARGOS¹² DEL INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN ZARZALEÑA IMDEREZ, SE ESTABLECE SU SISTEMA DE NOMENCLATURA, CLASIFICACIÓN Y CATEGORÍA DE LOS EMPLEOS, SE ADOPTA LA ESCALA SALARIAL Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”

LA JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN ZARZALEÑA IMDEREZ, en ejercicio de sus facultades legales y reglamentarias, en especial las señaladas en el literal a) del artículo 12 del Acuerdo del Concejo Municipal número 001 del 06 de febrero de 1996 y,

CONSIDERANDO

Que el H. Concejo Municipal de Zarzal Valle del Cauca, mediante acuerdo número 001 de fecha 06 de febrero de 1996, constituyó el establecimiento público denominado INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN ZARZALEÑA IMDEREZ, acto administrativo este que representa lo que la doctrina y la jurisprudencia llama “Estatutos Básicos”

Que los estatutos Internos representan aquellos actos administrativos que la Junta Directiva debe aprobar para, entre otras cosas, crear la planta de cargos, el manual de funciones y requisitos y la escala salarial.

Que la Junta Directiva del IMDEREZ hasta la fecha del presente acuerdo no había aprobado los respectivos estatutos internos, a pesar de que dicha obligación está establecida en el literal a), del artículo 12 del acuerdo 001 de 1996, no existiendo por tal razón la respectiva planta de cargos.

Que a pesar de no existir acuerdo que adopte planta de cargo del Instituto, desde su creación se vincula a un profesional que cumple funciones financieras y de

¹² Copia textual de los archivos IMDEREZ

tesorería, lo que se ha constituido en un típico empleado público de hecho con todos sus derechos legales.

Por lo anteriormente expuesto,

ACUERDA:

ARTÍCULO 1°. Nomenclatura y clasificación de empleos por niveles y grados.

La denominación de los diferentes empleos se identifica con un código, y se clasifica de acuerdo con la naturaleza general de las funciones, responsabilidades asignadas, calidades y requisitos exigidos para su desempeño. Los grados es la ubicación salarial dentro de cada nivel y se hará de conformidad con las responsabilidades y cargas laborales de cada cargo.

ARTÍCULO 2°. Código: Para el manejo adecuado del régimen de nomenclatura y clasificación, cada empleo se identifica con un código de cinco (05) dígitos. El primero señala el nivel al cual pertenece el empleo, los dos siguientes indican la nomenclatura del cargo y los dos últimos corresponden al grado salarial. Estos Códigos y su denominación son los establecidos en el Decreto Ley 785 del 17 de marzo de 2.005, expedido en uso de las facultades extraordinarias dadas al Presidente de la República por los numerales 2 y 3 del artículo 53 de la Ley 909 de 2.004.

ARTÍCULO 3°. Planta de Cargos: Adoptase la siguiente Planta de Cargos definitiva para EL INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN ZARZALEÑA IMDEREZ:

PLANTA DE CARGOS POR NIVEL			
NIVEL DIRECTIVO			
Nº CARGOS	DENOMINACION	CODIGO	GRADO
1	Gerente	039	02
NIVEL PROFESIONAL			
1	Profesional Universitario	219	05
TOTAL CARGOS: 02			

ARTÍCULO 4°. Adóptese la siguiente escala salarial para los diferentes empleos que hacen parte de la planta de personal del Instituto:

GRADO	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL
01	2.638.280				
02	2.352.319				
03	2.140.120				
04			2.134.000		
05			2.066.844		
06			1.640.000		
07			1.120.000		

ARTÍCULO 5° Los Requisitos que se fijan en el Manual Específico de Funciones y Requisitos, en aplicación de lo señalado en el Decreto Ley 785 del 17 de marzo de 2005, se considera que aplicarán para los cargos o empleos que se provean o contraten en el futuro, lo que significa que a quienes los desempeñan actualmente no se les hará exigibles los nuevos requisitos, si no los cumplen, en respeto de los derechos adquiridos.

ARTÍCULO 6° Vigencia y derogatoria. El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones de la misma naturaleza que le sean contrarias.

PUBLÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en el municipio de Zarzal Valle del cauca, a los veinticuatro (24) días del mes de septiembre del año dos mil doce (2012).

12. MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS¹³

**INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN ZARZALEÑA
IMDEREZ**

**OSCAR EDUARDO CABRERA LIBREROS
GERENTE**

Consultor:

Dr. Néstor Ricardo Vélez García

¹³ Copia textual de los archivos IMDEREZ

1. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con el artículo 122 de la Constitución Política de Colombia, no hay funcionarios sin funciones, ni funciones sin funcionarios. De ahí la importancia de que el Instituto Municipal del Deporte y la Recreación Zarzaleña IMDEREZ, dentro de los requisitos mínimos esenciales para la prestación de los servicios a que está llamado estatutariamente; requiera modificar y ajustar el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias laborales.

Para todas las entidades del Estado de orden Nacional y Territorial se aplica la metodología del análisis funcional en cada uno de sus sectores misionales, transversales y de apoyo, en cumplimiento del mandato de la ley 909 de 2004, ley de empleo público y sus decretos reglamentarios (Decreto 2539 de 2005 y Decretos 770 y 785 de 2005), para identificar las competencias laborales de los cargos y elaborar los estándares de competencia laboral que sirvan como referentes para evaluar las competencias y ejercer dichos cargos previamente apoyados en un manual de funciones.

El Manual de Funciones y competencias laborales es un instrumento técnico administrativo de personal orientado en el logro de la misión, visión y función administrativa del IMDEREZ, que tiene como propósitos la búsqueda de la eficacia y la eficiencia en la gestión y desarrollo de personal, establecer las funciones de los cargos que constituyen su planta global de personal y determinar los requisitos y competencias laborales para desempeñarlos.

El manual de funciones y de competencias laborales es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de la entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de los mismos. Se constituye en el soporte técnico que permite establecer para cada uno de los cargos de la planta de personal, lo que debe hacer, según el grado salarial y el Nivel Jerárquico en que se encuentra ubicado dentro de la Estructura orgánica.

Por lo anterior, es necesario contar con un Manual de Funciones, Requisitos y Competencias Laborales para los empleados del IMDEREZ, que permita regularizar los sistemas de selección y desarrollo del Talento Humano, estandarizar y normalizar los cargos de la Institución, asegurando así los procesos de transparencia en el acceso, movilidad, desarrollo y evaluación de los funcionarios del instituto. En resumen, el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias Laborales se convierte en una herramienta que apoya la gestión del Talento Humano.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Modificar, Ajustar y actualizar el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias Laborales y Comportamentales para los servidores públicos del IMDEREZ, de los niveles Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial, conforme a la normatividad vigente.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- ✓ Contar con un manual de Funciones, Requisitos y Competencias Laborales y Comportamentales que permita determinar el perfil adecuado para cada uno de los cargos, acorde a la planta de cargos aprobada en el Instituto.
- ✓ Proporcionar a la entidad una herramienta de evaluación para todo el personal vinculado a la institución que facilite la medición del desempeño laboral y comportamental de cada uno de los funcionarios.
- ✓ Proveer al área de Gestión Humana del Instituto de un importante insumo de planeación referente al tema de capacitaciones que corresponda a las reales necesidades de la entidad.
- ✓ Servir de apoyo en la formulación de Planes de acción o de mejora, que conlleven al mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos que garanticen calidad en los servicios públicos que presta el Instituto.
- ✓ Brindar criterios claros que permitan la selección de recurso humano competente comprometido con el desarrollo misional con eficacia, eficiencia y efectividad en busca de la satisfacción de nuestros ciudadanos.

3. Bases normativas del manual

En la elaboración del documento se tomaron en cuenta las disposiciones de carácter legal en especial las contenidas en el Decreto 785 de 2005 que define las funciones generales y los requisitos mínimos de estudio y experiencia, para el ejercicio de los empleos de las entidades del nivel descentralizado, que se rigen por la ley 909 de 2004, el decreto 2539 de julio 22 de 2005 que establece las competencias laborales para los servidores colombianos, así mismo los lineamientos del DAFP y la guía para la elaboración de manuales de funciones y competencia laborales de la ESAP y demás exigencias contenidas en la Ley 190 de 1995.

4. Estructura y contenido del manual de funciones y competencias laborales

El Manual se estructura por Niveles Jerárquicos, para los Niveles Directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial de los empleos establecidos en la planta de cargos del IMDEREZ, esto permite tener una mayor flexibilidad frente a los cambios que puedan surgir en la entidad. Se presenta a continuación la información que contiene el Manual de Funciones y Competencias Laborales con el fin de facilitar su consulta: En cada Nivel Jerárquico aparecen los cargos que lo componen desarrollados en el siguiente formato:

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación, Nivel jerárquico, código, grado, Número de Cargos, Dependencia, jefe inmediato y sistema de ingreso.	
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Describe la misión o el objeto del empleo que explica la necesidad de existencia del mismo dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece.	
III. FUNCIONES ESENCIALES	
Define y describe las funciones para el ejercicio de un cargo que garantizan el logro de los objetivos institucionales y del área y responde al cumplimiento del propósito principal del cargo.	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
Precisa el conjunto de productos o resultados laborales que permiten medir o especificar lo esperado, en términos de “resultados observables” como consecuencia de la realización del trabajo.	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conjunto de teorías, principios, normas, técnicas, conceptos y demás aspectos del saber que debe poseer y comprender quien esté llamado al desempeño del empleo, para alcanzar las contribuciones individuales.	
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES : Conjunto de características de la conducta atendiendo a la motivación, las aptitudes, las actitudes, las habilidades y los rasgos de personalidad requeridos para desempeñar los cargos de la empresa, en atención al decreto 2539 de 2.005	DEL NIVEL JERÁRQUICO: Conjunto de características de la conducta atendiendo a la motivación, las aptitudes, las actitudes, las habilidades y los rasgos de personalidad requeridos para desempeñar los cargos de la empresa ,en atención al decreto 2539 de 2.005
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS : Se entiende por educación formal los conocimientos académicos relacionados con el cargo a proveer, adquiridos en instituciones públicas o privadas, debidamente reconocidas por el Gobierno Nacional, correspondiente a la educación básica primaria, básica secundaria, media vocacional, superior en los programas de pregrado, en las modalidades de formación técnica profesional, tecnológica y profesional y en programas de postgrado en las modalidades de especialización, maestría y doctorado.	EXPERIENCIA: Define el tipo de experiencia requerida para el desempeño del cargo, considerada como los antecedentes laborales desarrollados en el ejercicio de una profesión, ocupación, arte u oficio (PROFESIONAL, DOCENTE, LABORAL , RELACIONADA) ajustados de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto 785 de 2005, para las entidades del orden territorial

Anexo 1

ACUERDO No 002

(24 de septiembre de 2012)

LA JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN ZARZALEÑA IMDEREZ, en ejercicio de sus atribuciones legales y reglamentarias, en especial las consignadas en el literal a) del artículo 12 del acuerdo del Concejo Municipal número 001 del 06 de febrero de 1996, los Artículos 13 y 28 del Decreto 785 del 17 de Marzo de 2005 y el Decreto 2539 de 22 de Julio de 2005 y,

CONSIDERANDO

Que el artículo 122 de la Constitución Nacional establece “No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente”.

Que por medio del Acuerdo N° 001 de fecha 24 de septiembre de 2012, se establece la planta de cargos del IMDEREZ.

Que la Ley 190 de 1995 en su artículo 9o. ordena a las entidades públicas, elaborar un manual de funciones, en el cual se especifiquen claramente las tareas que debe cumplir cada funcionario de la entidad y, que estas deben ser comunicadas a cada empleado quien responderá por el cumplimiento de las mismas, de acuerdo con la ley, el reglamento y el manual.

Que la Ley 909 de 2004 regula el sistema de empleo público, la carrera administrativa y establece los principios básicos para el ejercicio de la gerencia pública en la administración pública.

Que el Decreto Ley 785 del 17 de marzo de 2005 determina la nomenclatura, código, niveles, funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades públicas del nivel territorial y descentralizado.

Que el decreto 2539 del 22 de Julio de 2005 determina las competencias laborales comunes y comportamentales de los diferentes niveles jerárquicos de los empleos públicos y ordena que las entidades y organismos del estado tienen el deber de ajustar sus manuales específicos de funciones y requisitos, señalando las competencias establecidas en el Art. 7º y 8º para los empleos que conforman su planta de personal.

Que para la implementación y desarrollo del sistema de evaluación del desempeño establecido en los acuerdos 137 y 138 de la CNSC y los que internamente haya adoptado la Entidad, se requiere contar con un manual de funciones y competencias laborales que contemple los elementos primordiales que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre la conducta laboral de los funcionarios y los aportes realizados al cumplimiento de las metas institucionales.

Que el modelo estándar de control interno para el estado colombiano MECI 1000 – 2005 considera dentro del subsistema de control estratégico el elemento de desarrollo del talento humano y lo define como el compromiso de la Entidad Pública con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad del servidor público.

Que en atención a lo expuesto anteriormente se hace necesario ajustar el manual de funciones y competencias laborales, de la planta de personal del Instituto Municipal del Deporte y la Recreación Zarzaleña IMDEREZ.

Por lo anteriormente expuesto,

ACUERDA

Artículo 1º: Adóptese el manual de Funciones y Competencias Laborales para los diferentes empleos que conforman la planta de personal del Instituto Municipal del Deporte y la Recreación Zarzaleña IMDEREZ, las cuales deberán ser cumplidas por los funcionarios con criterios de eficiencia y eficacia, en orden al logro de la misión, objetivos y funciones que la Ley y los reglamentos le señalan a la Entidad.

Artículo 2º. Competencias comunes a los servidores públicos. Las competencias comunes para los diferentes empleos a que se refiere el presente Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales, son las siguientes:

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	• Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas. • Asume la responsabilidad por sus resultados. • Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos. • Realiza todas las acciones necesarias para

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
		alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	• Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general. • Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios. • Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad. • Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas. • Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	• Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. • Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora. • Demuestra imparcialidad en sus decisiones. • Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables. • Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
Compromiso con la Organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	• Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. • Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. • Apoya a la organización en situaciones difíciles. • Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

Artículo 3º. Competencias comportamentales por nivel jerárquico de los empleos. Las competencias comportamentales por nivel jerárquico, que como mínimo, se requieren para desempeñar los empleos a que se refiere el presente Manual de Funciones y Competencias Laborales, son las siguientes:

3.1 Nivel Directivo.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Liderazgo	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	• Mantiene a sus colaboradores motivados. • Fomenta la comunicación clara, directa y concreta. • Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares. • Promueve la eficacia del equipo. • Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores. • Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones. • Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.
COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	• Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto. • Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales. • Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles. • Busca soluciones a los problemas. • Distribuye el tiempo con eficiencia. • Establece planes alternativos de acción.
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	• Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar. • Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización. • Decide bajo presión. • Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.
COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Conocimiento del entorno	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.	• Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional. • Esta al día en los acontecimientos claves del sector y del estado. • Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales. • Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales.

3.2. Nivel Asesor.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Experticia profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	• Orienta el desarrollo de proyectos especiales para el logro de resultados de la alta dirección. • Aconseja y orienta la toma de decisiones en los temas que le han sido asignados. • Asesora en materias propias de su campo de conocimiento, emitiendo conceptos, ajustado a lineamientos teóricos y técnicos. • Se comunica de modo lógico, claro, efectivo y seguro.
Conocimiento del entorno	Conocer e interpretar la organización su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas	• Comprende el entorno organizacional que enmarca las situaciones objeto de asesoría y lo toma como referente obligado para emitir juicios, conceptos o propuestas a desarrollar. • Se informa permanentemente sobre políticas gubernamentales, problemas y demandas del entorno.
Construcción de relaciones	Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.	• Utiliza sus contactos para conseguir objetivos. • Comparte información para establecer lazos. • Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.
Iniciativa	Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas	• Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección. • Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos. • Reconoce y hace viables las oportunidades.

3.3. Nivel Profesional.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Aprendizaje Continuo	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos destrezas habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.	• Aprende de la experiencia de otros y de la propia. • Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implantan en la organización. • Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo. • Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño. • Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación. • Asimila nueva información y la aplica correctamente.
Experticia Profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	• Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante. • Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos. • Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones. • Clarifica datos o situaciones complejas. • Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.
Trabajo en equipo y colaboración	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes	• Coopera en distintas situaciones y comparte información. • Aporta sugerencias, ideas y opiniones. • Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo. • Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales. • Establece diálogos directos con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. • Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.
Creatividad e innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	• Ofrece respuestas alternativas. • Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas. • Desarrolla nuevas formas tecnológicas. • Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales. • Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.

3.4. Nivel Técnico.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Experiencia Técnica	Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.	• Capta y asimila con facilidad conceptos e información. • Aplica el conocimiento técnico a las actividades cotidianas. • Analiza la información de acuerdo con las necesidades de la organización. • Comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de procesos y procedimientos en los que está involucrado. • Resuelve problemas utilizando sus conocimientos técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares establecidos.
Trabajo en equipo	Trabajar con otros para conseguir metas comunes.	• Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos. • Colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales.
Creatividad e innovación	Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones	• Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. • Es recursivo. • Es práctico. • Busca nuevas alternativas de solución • Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.

3.5. Nivel Asistencial.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Manejo De la Información	Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone	• Evade temas que indagan sobre información confidencial. • Recoge sólo información imprescindible para el desarrollo de la tarea. • Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización. • No hace pública información laboral o de las personas que puedan afectar la organización o las personas. • Es capaz de discernir que se puede hacer público y que no. • Transmite información oportuna y objetiva.
Adaptación al cambio	Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	• Acepta y se adapta fácilmente a los cambios. • Responde al cambio con flexibilidad. • Promueve el cambio.
Disciplina	Adaptarse a la políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente	• Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas. • Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo. • Acepta la supervisión constante. • Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización.
Relaciones interpersonales	Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.	• Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás. • Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que pueden generar conflictos.
Colaboración	Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	• Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás. • Cumple los compromisos que adquiere. • Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.

Artículo 4º. Requisitos. Los requisitos exigidos para los empleos, contemplados en el presente manual de funciones y competencias laborales, no podrán ser disminuidos y cuando se exija una profesión, arte u oficio debidamente reglamentado, la posesión de grados, títulos, tarjetas, licencias, matriculas o autorizaciones previstas en las leyes o en sus reglamentos, deberán presentarse al momento de la vinculación y no podrán ser compensados por experiencia u otras calidades , salvo cuando las mismas leyes así lo establezcan.

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

Parágrafo 1: Disciplinas académicas¹⁴. Para el ejercicio de los empleos que exijan como requisito el título o la aprobación de estudios en educación superior en cualquier modalidad, las disciplinas académicas se determinan en el presente manual de funciones y competencias laborales teniendo en cuenta la naturaleza de las funciones del empleo o el área de desempeño. En todo caso, los estudios aprobados deben pertenecer a una misma disciplina académica

Parágrafo 2 : Para los cargos que exijan como requisito el título de Administrador Público, se requiere además del título , la inscripción en el Registro Único Nacional de Administradores Públicos y la respectiva matrícula y Tarjeta Profesional vigentes, expedida por el Consejo Profesional del Administrador Público.(Ley 1006 de 2,006 . art. 7.)

Parágrafo 3: Para los empleos donde se exijan varias profesiones, se entenderá que éstos son de carácter alternativo, no sumativo y se exigirá (n) solamente el (los) que se requiera (n) de acuerdo a las necesidades propias de cada dependencia y acordes con lo establecido en el artículo 23 del decreto 785 del 17 de marzo de 2.005.

Parágrafo 4: Para el ejercicio de las diferentes profesiones acreditadas por el Ministerio de Educación Nacional, la experiencia profesional se computará a partir de la terminación y aprobación del pensum académico de educación superior.

Artículo 5º: Requisitos ya Acreditados. A los funcionarios públicos, que al entrar en vigencia el presente acuerdo, hayan acreditado debidamente y conforme a las normas anteriores, los requisitos de los empleos que vienen desempeñando; para todos los efectos legales, y mientras permanezcan en los mismos empleos, o sean trasladados o incorporados a cargos de igual denominación o remuneración o a cargos equivalentes, no se les exigirá requisitos distintos a los ya demostrados. Quienes ingresen con posterioridad o quienes cambien de denominación de cargo

¹⁴ Artículo 23 decreto ley 785 de 2005

deberán cumplir los requisitos del manual de funciones y competencias laborales señaladas en el presente acuerdo.

Artículo 6º: Niveles jerárquicos de los empleos. Según la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, los empleos en la entidad, se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencial.

Artículo 7º: Naturaleza general de las funciones: A los niveles jerárquicos de la planta de personal del IMDEREZ, les corresponde las siguientes funciones generales:

7.1. Nivel Directivo. Comprende los cargos a los cuales les corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos

7.2. Nivel Asesor. Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección.

7.3. Nivel Profesional. Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas les puedan corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.

7.4. Nivel Técnico. Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.

7.5. Nivel Asistencial. Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

Artículo 8º Equivalencias entre Estudio y experiencia, las competencias y responsabilidades de los empleos contemplados en el presente manual prevén las equivalencias contenidas en el decreto 785 de 2005.

Artículo 9º Manual de funciones y competencias laborales del Nivel Directivo

9.1 Gerente

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	Gerente
Nivel jerárquico	Directivo
Código de cargo	039
Grado	02
Número de Cargos	Uno (1)
Dependencia	Junta Directiva
Sistema de ingreso	Libre nombramiento y remoción
II. MISIÓN DEL CARGO	
Ejecución de labores de dirección general, planeación, formulación de políticas y adopción de planes - programas y proyectos para su ejecución dentro de la gestión del Instituto Municipal del Deporte y la Recreación Zarzaleña IMDEREZ.	
III. FUNCIONES ESENCIALES	
1. Dirigir el Instituto, manteniendo la unidad de procedimientos e intereses en torno a la misión y objetivos del mismo. 2. Realizar la gestión necesaria para lograr el desarrollo del Instituto, de acuerdo con los planes y programas establecidos. 3. Articular el trabajo que realizan los diferentes niveles de la organización, dentro de una concepción participativa de la gestión. 4. Ser nominador y ordenador del gasto, de acuerdo con las facultades concedidas por la Ley y los reglamentos. 5. Representar legalmente a la entidad judicial y extrajudicialmente 6. Velar por el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen el Instituto. 7. Rendir los informes que le sean solicitados por la Junta Directiva y demás autoridades competentes. 8. Velar por la utilización eficiente de los recursos humanos, técnicos y financieros de la entidad y por el cumplimiento de las metas y programas aprobados por la Junta Directiva. 9. Presentar para la aprobación de la Junta Directiva los programas anuales de desarrollo de la entidad y el presupuesto de ingresos y gastos, de acuerdo con la Ley Orgánica de Presupuesto y normas reglamentarias. 10. Adaptar la entidad a las nuevas condiciones empresariales, garantizando tanto la eficiencia social como económica de la entidad, así como la competitividad de la institución. 11. Organizar el sistema contable y de costos de los servicios y propender por la eficiente utilización del recurso financiero. 12. Fomentar el trabajo interdisciplinario y la coordinación intra e intersectorial. 13. Desarrollar objetivos, estrategias y actividades conducentes a mejorar las condiciones laborales, el clima organizacional, la salud ocupacional y el nivel de capacitación y entrenamiento, y en especial ejecutar un proceso de educación continua para todos los funcionarios de la entidad. 14. Presentar a la Junta Directiva el proyecto de planta de personal y las reformas necesarias para su adecuado funcionamiento y someterlos a la aprobación de la autoridad competente. 15. Nombrar y remover los funcionarios bajo su dependencia de acuerdo con las normas de administración de personal que rigen para las diferentes categorías de empleos. 16. Diseñar modelos y metodologías para estimular y garantizar la participación ciudadana en la gestión del Instituto.	

17. Diseñar mecanismos de fácil acceso a la comunidad, que permitan evaluar la satisfacción de los usuarios, atender las quejas y sugerencias y diseñar en consecuencia, políticas y correctivos orientados al mejoramiento continuo de los servicios. 18. Ejercer las funciones de ordenador del gasto de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias respectivas. 19. Programar, coordinar, supervisar, controlar y evaluar el desarrollo de las funciones y actividades del personal vinculado a la planta del Instituto. 20. Presentar a la Junta Directiva un informe anual de labores que contenga la rendición de cuentas del ejercicio fiscal correspondiente así como la ejecución presupuestal para el mismo periodo. 21. Atender el funcionamiento administrativo y financiero del Instituto, realizar las proyecciones de necesidades y el manejo de sus recursos y bienes. 22. Presentar a la Junta Directiva los proyectos sobre reglamentación, modificación de la estructura orgánica del Instituto y su planta de personal. 23. Ejercer las demás Funciones asignadas que sean afines con la naturaleza del cargo.
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)
1. La gestión institucional, según los planes, programas y proyectos desarrollados al interior del Instituto, van acorde a las necesidades de la comunidad y el logro de la misión, visión y objetivos de la Entidad. 2. Las directrices impartidas al personal a cargo cumple con la normatividad vigente 3. Los planes y modelos adoptados están orientados al mejoramiento de la calidad y eficiencia en la prestación del servicio, utilizando para ello en forma eficiente el talento humano, el recurso técnico y financiero buscando siempre el uso racional de los recursos existentes. 4. La participación en diferentes estancias municipales refleja el interés por la concertación y el trabajo interdisciplinario e intersectorial en busca de soluciones en la calidad de los servicios que presta el Instituto, fomentando la participación activa de la población. 5. Se presenta con oportunidad y eficiencia ante las diferentes estancias de vigilancia y control y de apoyo sectorial, los informes, planes, proyectos y manuales requeridos para su verificación y aprobación. 6. Las conciliaciones judiciales así como la firma de los diferentes contratos van en beneficio del Instituto, acatando en todo momento la normatividad vigente. 7. Las políticas institucionales conducen al trabajo en equipo, al mejoramiento del clima organizacional, y al funcionamiento de todos los comités internos operando bajo la normatividad vigente y con la periodicidad requerida que se refleja en el logro de los objetivos y cumplimiento de las Funciones asignadas a cada uno de éstos. 8. El Instituto es dirigido de tal manera que se mantiene unidad de procedimientos e intereses en torno a la misión y objetivos del mismo. 9. Se llevan a cabo las gestiones necesarias para lograr el desarrollo del Instituto, de acuerdo con los planes y programas establecidos. 10. El trabajo que realizan los diferentes niveles de la organización se articula dentro de una concepción participativa de la gestión. 11. Las responsabilidades inherentes a la nominación y ordenación del gasto se lleva a cabo de conformidad con las facultades concedidas por la Ley y los reglamentos. 12. La entidad es eficiente y oportunamente representada desde el punto de vista judicial y extrajudicialmente 13. Las leyes y reglamentos que rigen el Instituto son cumplidas dentro del marco trazado por el ordenamiento jurídico. 14. Los informes que son solicitados por la Junta Directiva y demás autoridades competentes son rendidos dentro de los plazos establecidos por la Ley o por los mismos organismos que solicitan dichos informes.

15. Los recursos humanos, técnicos y financieros de la entidad son utilizados eficientemente y solo para el cumplimiento de las metas y programas aprobados por la Junta Directiva. 16. Los programas anuales de desarrollo de la entidad y el presupuesto de ingresos y gastos, son presentados a la Junta Directiva dentro de los plazos establecidos por el ordenamiento jurídico y de acuerdo con la Ley Orgánica de Presupuesto y normas reglamentarias. 17. La entidad se adapta a las nuevas condiciones empresariales, lo que garantiza tanto la eficiencia social como económica de la entidad, así como la competitividad de la institución. 18. El sistema contable y de costos de los servicios es debidamente organizado con lo que se logra la eficiente utilización del recurso financiero. 19. El trabajo interdisciplinario y la coordinación intra e intersectorial es debidamente fomentada por el empleado. 20. Los objetivos, las estrategias y las actividades desarrollados por la Dirección conducen a mejorar las condiciones laborales, el clima organizacional, la salud ocupacional y el nivel de capacitación y entrenamiento. 21. El proyecto de planta de personal y las reformas necesarias para su adecuado funcionamiento es presentado con eficiencia y oportunidad a la Junta Directiva. 22. Los funcionarios bajo la dependencia del Gerente son nombrados y removidos de acuerdo con las normas de administración de personal que rigen para las diferentes categorías de empleos. 23. La participación ciudadana en la gestión del Instituto se incentiva a través de modelos y metodologías que estimulan y garantizan al ciudadano.	
V. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS DEL CARGO	
1. Normas en políticas públicas sobre administración de personal 2. Metodologías de investigación y diseño de proyectos 3. Manejo de equipo de oficina. 4. Tener conocimientos básicos en Sistemas 5. Relaciones públicas. 6. Tener conocimiento en la constitución Política de Colombia 7. Conocer el Código de ética y buen gobierno institucional 8. Tener conocimiento en legislación de deportes 9. Derecho disciplinario de los servidores públicos 10. Contratación administrativa 11. Gerencia pública	
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
Comunes Orientación a resultados Orientación al usuarios y al ciudadano Transparencia Compromiso con la organización	Del nivel jerárquico Liderazgo Planeación Toma de decisiones Dirección y desarrollo personal Conocimiento del entorno
VII. REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS DEL CARGO	
Académicos: Título profesional en derecho, psicología, administración pública, contaduría, administración de empresas, licenciado o profesional en deportes y haber cursado un postgrado en deportes o desarrollo humano. Experiencia: Experiencia profesional de un (1) año.	

Artículo 10 Manual de funciones y competencias laborales del Nivel Profesional

10.1 Profesional Universitario

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	Profesional Universitario
Nivel jerárquico	Profesional
Código de cargo	219
Grado	05
Número de Cargos	Uno (1)
Dependencia	Gerencia
Sistema de ingreso	Libre nombramiento y remoción
II. MISIÓN DEL CARGO	
Desarrollar las funciones, objetivos y programas de la dependencia a la cual sea adscrito y aplicar con experticia técnica los conocimientos propios de su formación académica para el logro de los objetivos del Instituto	
III. FUNCIONES ESENCIALES	
1. Recaudar los fondos del Instituto conforme a las normas de la contraloría 2. Ejercer el control contable y financiero del Instituto 3. Presentar mensualmente a la Junta Directiva los Balances y Estados de ejecución presupuestal del Instituto 4. Llevar los libros reglamentarios que deban ser llevados para su examen en las reuniones ordinarias de la Junta Directiva 5. Liquidar y elaborar cheques para el pago de la nómina de los empleados del Instituto y de los honorarios a los contratistas independientes. 6. Organizar y controlar el ingreso de los recursos necesarios para la ejecución de los planes y programas del Instituto incluyendo las transferencias de los Ingresos Corrientes de la Nación. 7. Coordinar y supervisar la legalidad de las cuentas por pagar, las deducciones y descuentos a que haya lugar. 8. Autorizar con su firma los cheques para efectuar los respectivos pagos de nómina, contratos y demás obligaciones contraídas. 9. Realizar las conciliaciones Bancarias 10. Llevar a cabo los registros contables del presupuesto Inicial aprobado y de la disponibilidad de los recursos comprometidos. 11. Ejercer control y revisar cada uno de los contratos y pagos a realizar. 12. Preparar la documentación para la presentación de Informes a la Junta Directiva y a los diferentes órganos de control. 13. Actuar como supervisora de los contratos de mínima cuantía que celebre el Instituto. 14. Administrar el Software presupuestal ASCII de conformidad con las instrucciones impartidas. 15. Coadyuvar en la elaboración del presupuesto de ingresos y gastos. 16. Elaborar los Certificados de Disponibilidad. 17. Elaborar certificados de Registro u orden de compra. 18. Elaborar todos los soportes requeridos para el pago de obligaciones. 19. Elaborar Órdenes de Pago. 20. Coadyuvar en la elaboración del Plan Anual Mensualizado de Caja PAC para cada vigencia fiscal 21. Elaborar el Plan Anual de Compras 22. Revisar los documentos soportes para la contabilización de las obligaciones contraídas. 23. Elaborar todos los registros y causaciones contables	

24. Elaborar las Notas de Contabilidad y las Facturas
25. Efectuar Comprobantes de Egreso y Recibos de Caja
26. Utilizar los canales electrónicos para la rendición de cuentas e informes ante los entes de control
27. Anotar movimientos en los libros auxiliares de caja y bancos.
28. Digitar o mecanografiar documentos, cuadros, reportes, facturas u otros según órdenes del Gerente
29. Realizar el recaudo de dineros por la prestación de los diferentes servicios.
30. Participar en los programas de capacitación, actualización y de formación que el Instituto programe en procura del mejoramiento de la calidad de los servicios.
31. Establecer acciones de control interno de gestión, de conformidad con los alineamientos establecidos por la gerencia.
32. Ejercer la coordinación de las interventorías según la asignación hecha por el gerente.
33. Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza del cargo.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)

1. Los fondos del Instituto son recaudados con eficiencia y de conformidad con las normas jurídicas establecidas
2. El control contable y financiero del Instituto se ejerce de tal manera que permite unos buenos niveles de veracidad y confiabilidad en la información financiera.
3. Los Balances y Estados de ejecución presupuestal del Instituto se presentan a la Junta Directiva en los plazos establecidos.
4. Los libros reglamentarios que deben ser llevados para su examen en las reuniones ordinarias de la Junta Directiva son llevados y tramitados de conformidad con las instrucciones impartidas por la Gerencia.
5. Los cheques para el pago de la nómina de los empleados del Instituto y de los honorarios a los contratistas independientes son elaborados con oportunidad y eficiencia.
6. El ingreso de los recursos necesarios para la ejecución de los planes y programas del Instituto con organizados y controlados de conformidad con las instrucciones impartidas por la Gerencia y con las normas jurídicas que rigen la materia.
7. Las cuentas por pagar, las deducciones y descuentos a que haya lugar en cada pago que se hace en el Instituto, son coordinados y supervisados permanentemente por parte le empleado de tal manera que se verifica su ajuste al ordenamiento jurídico.
8. Los cheques para efectuar los respectivos pagos de nómina, contratos y demás obligaciones contraídas son eficiente y oportunamente autorizados por el empleado.
9. Las conciliaciones Bancarias son realizadas de conformidad con las instrucciones impartidas por la Gerencia y por el Contador contratado para la asesoría financiera del Instituto.
10. Los registros contables del presupuesto Inicial aprobado y de la disponibilidad de los recursos comprometidos, son ejecutados con oportunidad y eficiencia.
11. Los contratos y los pagos que realiza el empleado son debidamente revisados por el empleado para verificar que se ajustan al ordenamiento jurídico.
12. La documentación para la presentación de Informes a la Junta Directiva y a los diferentes órganos de control se prepara con oportunidad de tal manera que se presentan dentro de los términos concedidos.
13. Los contratos de mínima cuantía que celebra el Instituto cuentan con un eficiente control ex ante y ex pos de parte del empleado en su calidad de supervisora.
14. El Software presupuestal ASCII se administra de conformidad con las instrucciones impartidas.
15. La elaboración del presupuesto de ingresos y gastos cuenta con la eficiente y decidida participación del empleado.
16. Los Certificados de Disponibilidad son elaborados inmediatamente le es solicitado por la Gerencia.

17. Elaborar certificados de Registro u orden de compra. 18. Los soportes requeridos para el pago de obligaciones son elaborados de conformidad con las exigencias hechas por el ordenamiento jurídico y el Gerente. 19. La elaboración del Plan Anual Mensualizado de Caja PAC para cada vigencia fiscal cuenta con la decidida y eficiente participación del empleado. 20. El Plan Anual de Compras es elaborado por el Empleado de conformidad con las instrucciones impartidas por la Gerencia. 21. La contabilización de las obligaciones contraídas se lleva a cabo una vez revisados los documentos soporte. 22. Los registros y causaciones contables se lleva a cabo de conformidad con las instrucciones impartidas por la Gerencia 23. Las Notas de Contabilidad y las Facturas se elaboran de conformidad con las instrucciones impartidas por la Gerencia 24. Los comprobantes de Egreso y Recibos de Caja son efectuados de conformidad con las instrucciones impartidas por la Gerencia 25. Los canales electrónicos para la rendición de cuentas e informes ante los entes de control son utilizados de tal forma que permite una comunicación directa y fluida con dichos órganos de control. 26. Los movimientos en los libros auxiliares de caja y bancos son anotados con oportunidad y eficiencia. 27. Los documentos, cuadros, reportes, facturas u otros son digitados y procesados de conformidad con las instrucciones impartidas por la Gerencia 28. El recaudo de dineros por la prestación de los diferentes servicios se lleva a cabo con oportunidad y eficiencia.	
V. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS DEL CARGO	
Conocimiento en tesorería y contabilidad pública Técnicas y normas de archivo Conocimientos en Sistemas Código Único Disciplinario de los servidores públicos Conocimientos básicos sobre el Instituto, el municipio y la región Conocimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas proyectos y metas del municipio y del Instituto. Conocimientos del Plan de Desarrollo Municipal Manejo de público y expresión oral Protocolo y relaciones humanas Objetivos misionales de la entidad Función pública Control interno Gramática y ortografía Derechos de petición	
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
Comunes	Del nivel jerárquico
Orientación a resultados	Liderazgo
Orientación al usuarios y al ciudadano	Planeación
Transparencia	Toma de decisiones
Compromiso con la organización	Dirección y desarrollo personal
	Conocimiento del entorno
VII. REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS DEL CARGO	
Académicos: Título profesional en administración de empresas, contaduría pública, administración financiera, finanzas.	
Experiencia: Experiencia profesional mínima de dos (2) años.	

Artículo 11: La Gerencia del Instituto entregará a cada funcionario copia de las funciones y competencias determinadas en el presente manual para el respectivo empleo, en el momento de la posesión, cuando sea ubicado en otra dependencia que implique cambio de funciones o cuando mediante la adopción o modificación del manual se afecten las establecidas para los empleos. Los jefes inmediatos responderán por la orientación del empleado en el cumplimiento de las mismas.

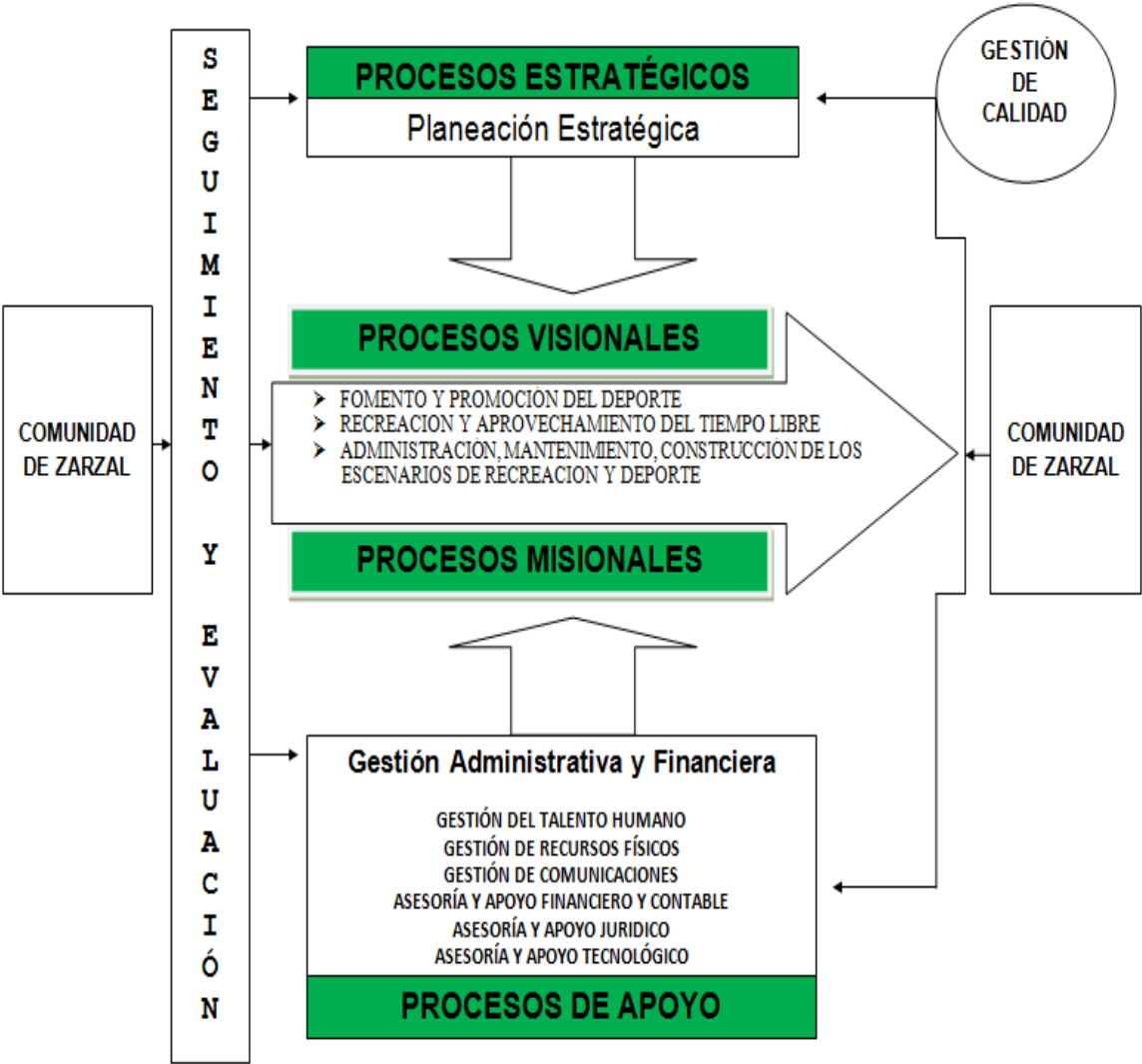
Artículo 14: El presente acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

PUBLÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en el Municipio de Zarzal Valle del Cauca a los Nueve (09) días del mes de Noviembre de dos mil doce (2012).

13. DIAGRAMA DE PROCESOS IMDEREZ

Figura 2



Fuente: Elaboración del autor

14. ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO INTERNO

14.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

14.1.1 Análisis interno y externo – DOFA

AMENAZAS

- Diferencias entre la comunidad y la administración local, rechazo a las diferentes ofertas de estas.
- Cambios en las administraciones municipales, nuevas formas de gobierno, pueden generar vacíos en la gestión deportiva, puesto que cada administración busca adaptar sus reglas y normas sin una estructura sistemática debido a su falta de conocimiento, generalmente sobre temas deportivos, caso actual en la administración.
- Perdida generalizada del interés por participar en las ofertas deportivo-recreativas que ofrecen los entes deportivos. Las personas buscan alternativas de entretenimiento en formas sedentarias y de poca exigencia física.
- Nuevas oportunidades y posibilidades de participación en organizaciones religiosas, culturales y ambientales, crecientes ofertas de pequeños cursos sin extensiones complementarias, lo que conlleva a una crisis de liderazgo y de la falta de valor agregado a la participación en lo deportivo.
- Falta de reacción adecuada de los nuevos gobernantes desde la cultura deportiva y recreativa que ha distinguido el municipio, ante el predominio del entorno de la rumba irresponsable, el desarraigo, la pasividad ciudadana, el pesimismo y la desconfianza.

OPORTUNIDADES

- Atender la demanda en procesos de formación deportiva y recreativa.
- Aprovechamiento de los recursos naturales.
- Nuevas alternativas en las formas de gobierno, las cuales deben plasmarse en los planes locales de desarrollo.
- Trabajo conjunto que aporte al cambio del entorno de salud que le permite reconocer la gran importancia del deporte como medio preferido para la prevención de enfermedad y promoción de salud.
- Cambio en la percepción de estilos de vida saludable, nuevos ideales de corporalidad y formas de actividad física.
- Cambios en la administración municipal, mejores aportes y adaptación al cambio que den mayor importancia a las políticas deportivas y la gestión pública que favorezca la atención a problemas y necesidades de la población y la consecuente movilización de recursos de diferentes fuentes para propuestas comunes.
- Apertura de espacios de participación a los actores de la gestión deportiva, fomento de la tolerancia la convivencia y la solución pacífica de conflictos expresas en los planes de desarrollo a nivel general.
- Adopción de enfoques transversales de gestión del sector público.
- Construcción de redes de trabajo intersectorial, interinstitucional e interdisciplinario para la generación de capital social y mejorar la competitividad de las regiones.
- Propuestas innovadoras y creativas de desarrollo de gestión integrada y/o de influencia frente a la atención de problemas de la comunidad.
- La búsqueda de posibilidades de proyección, capacitación, desarrollo personal y profesional en el Deporte a través de la participación en proyectos de desarrollo comunitario y bienestar común, bien sea en favor de causas sociales o con relación al medio ambiente, dependiendo de las facilidades de tiempo, duración, frecuencia y de construcción colectiva.

FORTALEZAS

- Poseer el talento humano apropiado para la práctica deportiva exitosa.
- Poseer un gran número de organizaciones deportivas.
- Voluntad y conciencia política para el cambio por parte del líder institucional para adoptar nuevos conocimientos, enfoques, métodos y herramientas.
- Interés en contar con asesoría especializada para planificación, ejecución y control del plan local del deporte.
- Capacidad de decisión para implementar Planes Estratégicos, Tácticos y Operativos.
- Asesoría y apoyo calificado a nivel científico, técnico y en Gestión.
- Disposición de un Equipo Interdisciplinario entrenado para capacitación comunitaria.
- Posibilidad de interlocución y referenciación en aspectos de sistema de deporte, política de deporte, planeación y desarrollo del deporte, gestión pública y deporte.
- Disposición de información, objetiva como producto de un riguroso proceso de investigación.

DEBILIDADES

- La actitud de cambio no es una característica, ni un atributo generalizado en todas las estructuras de la organización del deporte.
- Insuficiencia de recursos humanos capacitados en deporte
- Escasa participación de las comunidades en las actividades programadas.
- Disposición de medidas parciales de apoyo para labor de asesoría y consultoría en gestión.
- Ambiente poco proactivo y de entusiasmo alrededor del proyecto.
- Carencia de reconocimiento / validación de la legitimación y competencia en las organizaciones deportivas comunitarias para la gestión de proyectos.
- Débil representación y participación de líderes deportivos comunitarios en Comités de deporte de JAC.
- Concentración de gestión de proyectos en organizaciones externas a la organización deportiva comunitaria.
- Resistencia al cambio en función de continuar promoviendo concepciones tradicionales de deporte limitadas a lo competitivo.
- Estructura y enfoque funcional del sistema de deporte orientado con gran predominio hacia el modelo de competencia y rendimiento.
- Prevalencia de enfoques tradicionales y resistencia al cambio para asumir nuevos paradigmas en la estructura, conceptos, modelos, enfoques, métodos y herramientas de gestión del deporte.
- Deficiente Valoración y reconocimiento del aporte de la Asesoría y la Consultoría Científica en comparación con aspectos instrumentales, operativos, de infraestructura y técnicos.

14.1.2 Matriz FODA

Tabla 7

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1) Sin cobro o cargos por los servicios F2) Espacios propios y disponibles F3) Precios competitivos F4) Dueño de propiedad F5) Actualizaciones permanentes de entrenadores F6) Ingresos económicos asegurados.	D1) Falta de delegación y sub-utilización de espacios. D2) Falta de un plan de comunicación consistente. D3) Falta de alianzas estratégicas y estrategias transversales. D4) Falta de plan de formación y capacitación del personal clave del IMDEREZ.
OPORTUNIDADES		
O1) Desarrollar nuevos servicios. O2) Escasa competencia. O3) Nuevas reglamentaciones. O4) Nuevas expresiones deportivas. O5) Inexistencia de plan de incentivos para entrenadores.	FO1) Comunicar los diferenciales del IMDEREZ: espacios, precio accesible, calidad en los entrenamientos, Nuevas expresiones deportivas, nuevos servicios. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, - O2, O4). FO2) Implementar un plan de mejora continua incorporando los últimos avances de técnicas deportivas y de gestión (F5– O4). FO3) Plan de desarrollo para los nuevos y existentes servicios contando con la especial ubicación cerca de un perfil de mercado muy bueno y la disponibilidad de espacios (F1, F2– O1)	DO1) Delegar las tareas administrativas y operativas generando el tiempo necesario para planificación e implementación del plan de nuevos servicios y alianzas estratégicas (D1, D3 – O1). DO2) Desarrollar un plan de comunicación y promoción orientado a la captación de la demanda insatisfecha. (D2 – O2). DO3) Desarrollar un plan de selección, formación y evaluación de los entrenadores para estar acorde con los lineamientos del IMDEREZ y los niveles deportivos requeridos para favorecer el mejoramiento atrayendo, desarrollando y reteniendo el personal con alto potencial (D4 – O3,O4). DO4) Desarrollo de un plan de motivación y satisfacción de entrenadores. (D1– O5).
AMENAZAS		
A1) Inseguridad. A2) Cambio de domicilios y mudanzas a pueblos vecinos (emigración deportistas). A3) Nuevas reglamentaciones. A4) Situación Económica desfavorable. A5) Nueva administraciones públicas.	FA1) Contribuir al posicionamiento de imagen del instituto de deportes IMDEREZ, explotando los puntos fuertes dentro del actual contexto de inestabilidad económica e inseguridad creciente (F3, F4, F6 – A1, A4, A5).	DA1) Establecer alianzas estratégicas con otras dependencias e instituciones de Zarzal (D3 – A2, A5). DA2) Establecer un plan de formación y de selección de entrenadores con los que se contemplen un plan institucional de capacitación. (D4 – A3, A5).

Fuente: Elaboración del autor

14.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Perspectiva financiera.

En esta perspectiva, se debe apuntar a resolver la pregunta:

¿Cómo se debe presentar a los accionistas (inversionistas) y propietarios para ser considerados financieramente exitosos?

14.2.1 Cuadro de Mando Integral – Perspectiva financiera

Tabla 8

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Inductor	Iniciativa Estratégica	Meta	Media Normal	Límite de riesgo	Real	Responsable
Finanzas Crecimiento hacia el IMDREZ	Generar servicios extras para generar ingresos	% Incremento de Ingresos	Evaluar el interés de la comunidad por nuevas disciplinas deportivas	Ingresar nuevos entrenadores	5	3	1	4	Gerente - Coordinación deportiva
	Establecer un sistema de costos donde se relacione los recursos	(%) de implementación del sistema de costos	Introducción al sistema contable del IMDREZ (software contable)	Ampliar la diversidad de los ingresos	100%	50	0	100%	Tesorería - Coordinación deportiva
	Mejorar la estructura de costos en inversión	Ganancias / Ingresos. Ingresos por deportista o personas	Seguimiento de costo por deportista / Costo de contratación de entrenadores	Reducir la estructura de costes	20%	10	5	5	Tesorería
	Mejorar la utilización de los escenarios en lugar y horas	% de m2 utilizados / utilizables	Distribuir a los entrenadores por zonas y escenarios deportivos	Distribuir el # entrenadores / # de espacios deportivos	50%	30	20	50%	Coordinación deportiva - Plantilla de entrenadores

Fuente: Elaboración del autor

Perspectiva de clientes.

Para evaluar cuáles serán los objetivos a definir en este aspecto, se debe respondernos la siguiente pregunta:

¿Cuál es el valor de la proposición al Cliente que va generar los ingresos financieros que estamos buscando?

A través de mejoras en las variables relacionadas con los clientes, mejorarán las ganancias financieras, al ser los Clientes la principal fuente de ingreso.

Se tiene que tener en cuenta los siguientes aspectos relativos a la relación de la empresa con los clientes y con el mercado:

- Participación de mercado
- Retención de Clientes
- Adquisición de Clientes
- Satisfacción del Cliente
- Rentabilidad del Cliente

Existen además ciertas características a tener en cuenta, y que están relacionadas con lo que el Cliente valora de la organización, y que se llama Proposiciones de Valor:

- Atributos del Producto o Servicio
- Relación con el Cliente
- Imagen y reputación

Se debe trabajar sobre estos tres aspectos para poder definir cuáles son los valores que el Cliente tiene sobre nuestra organización en estos aspectos.

14.2.2 Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de clientes

Tabla 9

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Inductor	Iniciativa Estratégica	Meta	Media Normal	Límite de riesgo	Real	Responsable
Cientes Proposición de valor para los deportistas	Aumentar la satisfacción del cliente con los servicios ofertados y los entrenadores	Mayor # de clientes satisfechos	Capacitar el total de personal y entrenadores del IMDEREZ	Mejorar la calidad de los servicios de acuerdo a las necesidades del cliente	100%	70	50	60	Gerente - entrenadores
	Percibir un excelente servicio	% de deportistas con uno o más servicios adicionales	Reducción de quejas - Desempeño de entrenadores	Incrementar el valor ofreciendo adicionales al servicio básico esperado	50%	30	20	25	Coordinación deportiva - Plantilla de entrenadores
	Fortalecer la imagen del IMDEREZ en el municipio	# Nuevos Deportistas. # nuevos personas / visitas	Comunicación precisa de servicios y disciplinas ofertadas	Promocionar los servicios del IMDEREZ a través de una página comercial y perfil en redes sociales	300	200	100	700	Gerente - Coordinación deportiva - Entrenadores
	Nuevos servicios, nuevas disciplinas deportivas	Numero de disciplinas nuevas	Mayor número de servicios	Aumentar los servicios deportivos adaptados a nuevas formas del deporte	5	3	1	4	Gerente

Fuente: Elaboración del autor

Procesos internos.

Para definir las estrategias de esta perspectiva, se debe responder a:

¿En qué actividades debe distinguirse la organización para entregar la proposición de valor y, finalmente, alcanzar los objetivos Financieros?

Las estrategias relacionadas con la perspectiva de los Procesos Internos, se definen en función de la cadena de valor del servicio.

La cadena de valor de los procesos internos de una organización, está relacionada con el ciclo de vida de los servicios que ofrece la misma.

13.2.3 Cuadro de Mando Integral – Procesos internos

Tabla 10

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Inductor	Iniciativa Estratégica	Meta	Media Normal	Límite de riesgo	Real	Responsable
Procesos Internos Mejora continua para entrega de valor	Innovar en procesos y servicios	% de servicios innovados	Horas de capacitación - Logros conseguidos	Proyecto de rediseño en el modelo deportivo - Plan institucional de capacitaciones	100%	80	60	70	Gerente - Entrenadores
	Realizar convenios inter institucionales	# de convenios celebrados	Realizar el mayor número de acercamientos institucionales - Alianzas institucionales	Convenir con instituciones planes en pro de la actividad física, salud y deporte	10	7	4	0	Gerente

Fuente: Elaboración del autor

Aprendizaje y crecimiento.

Para poder establecer estrategias en esta perspectiva, se debe responder la siguiente pregunta:

¿Qué es lo que se necesita cambiar en la Infraestructura o Capital Intelectual para alcanzar los objetivos de nuestros procesos internos?

Es claro que si queremos implementar cambios en la manera de hacer las cosas, el personal debería contar con los siguientes requisitos:

- Motivación para realizar los cambios.
- Capacitación para ejecutar las tareas apropiadamente.
- Recursos materiales para poder efectuar las tareas indicadas. Esto implica infraestructura mobiliaria, sistemas informáticos adecuados, herramientas, uniformes, etc.

De estos aspectos, el primero es fundamental. No se puede pretender clientes satisfechos, si primero no tenemos empleados satisfechos.

14.2.4 Cuadro de Mando Integral – Aprendizaje y crecimiento

Tabla 11

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Inductor	Iniciativa Estratégica	Meta	Media Normal	Límite de riesgo	Real	Responsable
Aprendizaje y Crecimiento Atraer Desarrollar y Retener Personal con Alto Potencial	Equipo humano competente	Mejorar el desempeño	# de logros obtenido por cada periodo de contratación	Plan de capacitación	100%	80	60	90	Gerente - Entrenadores
	Equipo humano comprometido	# de propuestas presentadas	Clima Organizacional	Plan de incentivos, plan de bienestar	100%	80	60	100%	Gerente - Coordinación deportiva - Entrenadores
	Formar al personal en los lineamientos y competencias clave	% de mejora alcanzado	Evaluación desempeño de entrenadores	Conocer las capacidades de los entrenadores	100%	80	60	40	Gerente - Coordinación deportiva - Entrenadores

Fuente: Elaboración del autor

14.2.5 Conclusión

Básicamente el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de Gestión Estratégica, y como tal es mucho más que los sistemas informáticos que sirven de apoyo al mismo.

La implementación del Cuadro de Mando Integral, puede ayudar al IMDEREZ a clarificar sus Objetivos de largo plazo, comunicarlos a toda la Institución y traducirlos en acciones concretas.

El objetivo último es cumplir con la Misión que se ha establecido, y tratar de alcanzar su Visión.

Para lograr este cometido, las estrategias se ordenan en cuatro perspectivas encadenadas: la Capacitación y Crecimiento de los Empleados, principalmente entrenadores, que a su vez contribuirán en la mejora de los Procesos Operativos y la satisfacción de sus Clientes, para finalmente ayudar a mejorar los resultados Financieros de la Organización.

Cada una de estas estrategias, tendrá una serie de Objetivos que podrán ser monitoreados a través de medidas o indicadores.

Como se puede ver, durante el diseño del Cuadro de Mando Integral, se trata principalmente de enfocarse en definir qué información se debe poseer para poder controlar las medidas que formaran el CMI. Por esta razón se revisó la matriz con el porcentaje de cumplimientos del plan de desarrollo, el plan de acción con miras a poner en marcha las mejoras y las correcciones respectivas al plan anterior y los informes trimestrales presentados a la contraloría, al igual que un análisis completo a la matriz DOFA, entre otros documentos pertinentes.

14.3 ANALISIS GENERAL DEL ENTORNO

El entorno de las organizaciones deportivas están conformados por otras organizaciones, que pueden ser del tipo departamentos de gobierno, clubes, contrapartes locales, nacionales e internacionales, entidades promotoras de múltiples deportes, instituciones educativas, patrocinadoras y otras muchas organizaciones y aunque las relaciones con unas y otras difieran, todos son fundamentales para la consecución de la finalidad de promover y desarrollar el deporte. Para las organizaciones deportivas, la relación con el entorno se caracteriza por ser del tipo competencia-interdependencia.

Cualquier modalidad de actividad física que contribuya al buen estado físico, al bienestar mental y a la interacción social. Entre esas modalidades de actividad física se encuentran el juego, la recreación, el deporte informal/organizado o competitivo, y los juegos o deportes autóctonos.

El deporte implica reglas o costumbres y, a menudo, competencia. Se refiere a cualquier actividad física que sea divertida e implique participación y casi siempre consiste en los pasatiempos activos desde el punto de vista físico. El juego, la recreación y el deporte son actividades que se eligen libremente y se emprenden por placer.

En cuanto a la normatividad, en la Constitución se ubicó el tema como parte de la educación y como gasto público social gracias al Acto legislativo 002 de 2000. Por otro lado, la Ley 181 de 1995 establece el Sistema Nacional del Deporte y unos objetivos en torno al fomento del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre. El Decreto Ley 1228, también de 1995, revisa la legislación deportiva hasta entonces vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con el objeto de adecuarlas al sistema. La ley 494 de 1999 hace modificaciones a las normas anteriores, entre ellas posibilitar la configuración de federaciones sólo con clubes deportivos y exigir su conformación en todos los establecimientos educativos. Aparte de estas, se han elaborado una serie de resoluciones en cuanto a administración deportiva. Así mismo, en los niveles departamental y municipal se han creado las respectivas ordenanzas y acuerdos que intentan comprender el tema en cada nivel.

Respecto a los planes nacionales actualmente se conoce el Plan Nacional de Recreación 2004 - 2009 que intenta entre sus objetivos ubicar a la recreación como “a portante real y con impacto sobre la cultura, los patrones de interacción en la vida cotidiana, la capacidad para solucionar conflictos en las comunidades,

para la organización y participación y la generación de salidas más pacíficas y esperanzadoras en el camino de buscar una mejor calidad de vida” a través de estrategias de construcción de posibilidades para el desarrollo humano, para lo cual plantea la elaboración de un plan sectorial en municipios y departamentos.

En el Municipio de Zarzal, tiene como objetivo "planear y promover el desarrollo del sector recreativo en la región, a través del trabajo interinstitucional y la consolidación de la Red Municipal de Recreación".

El IMDEREZ tiene, entre muchas otras funciones, las enunciadas en el Artículo 69 de la Ley General del Deporte (Ley 181 de 1995) y que son compromiso de los diferentes entes deportivos municipales:

- ✓ Programar la distribución de los recursos en el municipio.
- ✓ Proponer los planes y proyectos que deban incluirse en el Plan Sectorial Nacional.
- ✓ Estimular la participación comunitaria y la integración funcional en los términos de la constitución política, la ley del deporte y las demás normas que lo regulan.
- ✓ Cooperar con otros entes públicos y privados para el cumplimiento de los objetivos previstos por la ley del deporte.

Sumado a este conjunto de propósitos, el IMDEREZ, como obra de construcción colectiva de la comunidad Zarzaleña procura constituir las áreas del Deporte y la Recreación del Municipio en una alternativa de buen uso del tiempo libre con el fin de promover el Desarrollo Humano Integral.

En cualquier tipo de empresa de la actualidad, el contexto de la globalización ha hecho que los empresarios y administradores entren a analizar y tener en cuenta los diferentes escenarios nacionales e internacionales en los que se encuentran las empresas, preocupándose por sus variables y sus prospectivas, todo encaminado a poder tomar decisiones que permitan consolidar y aprovechar los diferentes entornos a favor de la organización. Para esto se necesita la descripción de los diferentes escenarios (Etapas de insumos) y su análisis e impacto en el sector empresarial. (Etapas de análisis)

14.3.1 Análisis del entorno externo (lejano)

Se parte de elegir las principales variables de cada entorno con el fin de analizar su tendencia, impacto y el porqué del impacto para el sector de la empresa y la empresa misma.

14.3.2 Entorno ecológico

Tabla 12

VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO	PORQUE	SÍNTESIS
CALENTAMIENTO GLOBAL	Se nota una tendencia ascendente de la temperatura durante los últimos tres años.	Negativo	Los eventos climáticos e hidrológicos vividos en Colombia durante los últimos años, han generado impactos negativos significativos que han demandado la intervención no solo de los organismos de socorro y de atención de desastres, sino también de la mayor parte de entidades del Sistema Nacional Ambiental.	Al igual que en muchos países del mundo, el calentamiento recalentamiento del planeta se torna negativo y en decrecimiento debido a la gran problemática de contaminación ambiental que hay generalizada, un factor que favorece al entorno ambiental es la implantación de normativas relacionadas con la contaminación para las empresas, fomentando el cuidado del ambiente, el cuidado del agua y la no contaminación. Para toda empresa, como para el IMDEREZ, es importante el medio ambiente, en este caso no es determinante en el funcionamiento normal del instituto, pero sí a nivel personal es un factor de conciencia social para todos.
CONTAMINACIÓN AMBIENTAL	El crecimiento económico y el aumento poblacional están generando una mayor demanda energética lo que conlleva a un aumento en la contaminación ambiental.	Negativo	La contaminación es un factor fundamental que se viene degradando cada vez más en todos los países, dado que las personas no tienen una cultura que favorezca el cuidado del medio ambiente.	
NORMAS AMBIENTALES	La Constitución Política de Colombia de 1991 elevó a norma constitucional la consideración, manejo y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, a través de los siguientes principios fundamentales: Derecho a un ambiente sano, El medio ambiente como patrimonio común, Desarrollo Sostenible.	Positivo	La instauración de normas para garantizar un beneficio, es un factor muy importante y que afecta positivamente a cualquier país y su medio ambiente, dado que obliga a cumplir las normativas estipuladas en estas leyes con el fin de cuidar y salvaguardar los recursos ambientales.	
RECURSOS NATURALES	Colombia en una nación con demasiados recursos naturales (carbón, Oro, Sal, esmeraldas, etc.) que permite que otras naciones pongan los ojos sobre nuestro entorno.	Positivo	El impacto generado por los recursos naturales es positivo, sin embargo se aprecia que muchos de los recursos naturales propios son explotados por otros países que buscan sus beneficios y dejan los mínimos para país.	

Fuente: Elaboración del autor

14.3.3 Entorno político - legal

Tabla 13

VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO	PORQUE	SÍNTESIS
TLC	“Colombia es plataforma ideal para la implementación de un tratado de libre de Comercio con potencias como Estados Unidos, Canadá, Centroamérica y el resto de América Latina”. Los economistas dicen que aumenta el crecimiento económico entre 0.5 y 1% y genera 100.000 empleos anuales de buena calidad.	Positivo	Desde un punto de vista general, podemos decir que afecta positivamente a los importadores nacionales ayudando a crear empleos a nivel de empresas, pero de igual manera afecta negativamente a la contraparte exportadora que reduce su demanda, pues es poco lo que Colombia puede exportarle a USA y otros países que son potencias	El entorno Político a nivel general se tornó positivo para la nación, aunque se ve venir una reforma tributaria que posiblemente afecte la producción de bienes y servicios del país, del mismo modo por medio del TLC se tiene una muy buena perspectiva, aunque lógicamente hay que tener en cuenta que el tratado de libre comercio no favorece a todos; del mismo modo el riesgo político ha reducido, favoreciendo la estabilidad política del país. Para el IMDEREZ es favorable la estabilidad política dado que esta es una institución del estado que depende en gran medida de las políticas gubernamentales.
POLITICA FISCAL (IMPUESTOS)	Su principal objetivo, es el de prevalecer un buen desempeño con respecto a la política monetaria para reducir el déficit fiscal público, si es concerniente, y a su vez tener las cuentas claras en los gastos, los impuestos, y el endeudamiento de la Nación.	Positivo	Aparentemente con la reforma tributaria y la reducción de los impuestos y las tasas, se busca beneficiar al país tratando de reducir el déficit y la deuda externa, pero a cambio de esto se generará una reducción en la riqueza de los colombianos o dicho de otra forma en la renta per cápita, lo cual hará disminuir el PIB nacional	
RIESGO POLITICO	Hasta el 2006, Colombia estaba clasificada entre las naciones de alto riesgo, y ese año pasó a ser de riesgo medio; en el año 2011 entró en la categoría de riesgo medio bajo	Positivo	Dado que ha venido rebajando el nivel de riesgo político dentro del país de suceder algún suceso que desquebraje la política Colombiana.	
IDEOLOGÍA POLÍTICA	En Colombia, por decirlo así, siempre ha reinado dos partidos o ideologías políticas fundamentales: el conservador de derecha y el liberal de izquierda. Estos partidos son los que determinan el movimiento político y la tendencia del gobierno según el bando al cual pertenezca el presidente	Neutro	Podríamos decir que el impacto es neutro, dado que es bueno que haya más de una ideología para evitar un monopolio y apoyar la democracia, pero de igual forma es muy coartante y oligopólico el que solo haya dos ideologías a elegir.	

Fuente: Elaboración del autor

14.3.4 Entorno económico

Tabla 14

VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO	PORQUE	SÍNTESIS
PIB	EL PIB a inicios del año (primer trimestre) creció en comparación al año pasado levemente, llegando a sobrepasar el 5%.	Positivo	Es beneficioso para el país y por ende para el sector deporte que se incremente la producción de bienes y servicios.	El entorno económico se torna un poco turbulento y por decirlo así negativo dada la reducción de la tasa de intereses que conllevará a una disminución en la producción de bienes y servicios (PIB) de los ciudadanos, a pesar de que se evidencie que hay leves incrementos en el PIB y en el empleo de los colombianos. Indirectamente este factor Económico afecta directamente al Sector Deporte y al IMDEREZ como entidad dependiente del estado.
INFLACIÓN	La inflación es de 3,06 hasta el mes de octubre, 0.96 menos que en octubre del año anterior, evidenciando una tendencia a disminuir.	Positivo	En la economía es necesario tratar de reducir la inflación y al tiempo de subir el Producto Interno Bruto, para bienestar de la comunidad en general.	
DESEMPLEO	Bajo a 9,7% a comparación del año anterior 10,1%.	Positivo	Es positivo que el desempleo reduzca, dado que al bajar esta tasa se indirectamente se incrementa la producción de bienes y servicios del país y de los sectores.	
DEUDA EXTERNA	A julio del 2012 llegó a los 76.351 millones de dólares lo que significa un crecimiento del 6.3% frente al comportamiento registrado hasta Junio del 2011.	Negativo	Para ningún país y sus ciudadanos no es positivo el que la deuda externa se incremente, dado que esto conlleva a que el país a pesar de su crecimiento y desarrollo no se potencialice económicamente.	
TASA DE INTERÉS	Cayó en 0.25% lo que quiere decir que la tasa base quedará en 4,75%.	Negativo	Es negativo el tener una “aparente” reducción de tasa en los intereses, toda vez que esto va a generar indirectamente una reducción en el PIB y por consiguiente una disminución en la riqueza de los Colombianos.	

Fuente: Elaboración del autor

14.3.5 Entorno demográfico

Tabla 15

VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO	PORQUE	SÍNTESIS
CRECIMIENTO POBLACIONAL	La tasa de crecimiento de acuerdo a indexmundi en Colombia para el 2011 fue de 1,38% El rápido crecimiento demográfico puede ser visto como una amenaza por los países vecinos.	Neutro	El incremento poblacional en los habitantes del país genera ambivalencias, pues como es significativo el tener más personas en el país que aporten al incremento del PIB, como también puede ser contraproducente el tener más individuos desempleados; dependiendo esta variable del desarrollo económico y social del país.	El entorno demográfico ofrece una tendencia positiva por el lado de la esperanza de vida de los habitantes y por el aumento de nivel académico en los colombianos. Lógicamente se ve claramente afectado por los niveles socioeconómicos que determinan que somos un país pobre donde los ricos día a día se hacen más ricos y los pobres más pobres. Para el IMDEREZ, el entorno demográfico es importante más no determinante en su funcionamiento, pues al ser una entidad sin ánimo de lucro el factor socioeconómico no es relevante.
ESPERANZA DE VIDA	La expectativa de vida al nacer es de: población total: 74,79 años. Hombres: 71,55 años Mujeres: 78,23 años	Positivo	Es de suma importancia para un país el poseer una esperanza de vida alta que determine la productividad de las personas y condiciones estables para los habitantes del mismo.	
NIVEL DE FORMACIÓN ACADÉMICA	En Colombia cada vez se ha aumentado el número de personas con educación básica primaria y secundaria, y se evidencia una tendencia al incremento en técnicos, tecnólogos y profesionales.	Positivo	Es fundamental que los habitantes de un país se capaciten y profesionalicen con el objetivo de fomentar el crecimiento y progreso del país.	
NIVEL SOCIOECONÓMICO	Clase Baja Estrato 1 (Muy Bajo): 22.3% Estrato 2 (Bajo): 41.2% Clase Media Estrato 3 (Medio-bajo): 27.1% Estrato 4 (Medio): 6.3% Estrato 5 (Medio-alto): 1.9% Clase Alta Estrato 6 (Alto): 1.2%	Negativo	En un país en aras de progreso, es un factor negativo el que más de la mitad de sus pobladores pertenezcan a estratos 1 y 2, determinando un nivel socioeconómico muy bajo y poco relevante, donde solo el 1,2% de los habitantes tienen un nivel socioeconómico muy bueno u oportuno para el país.	
DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS	En nuestro país la distribución de los ingresos se da de la forma menos equitativa posible, por ello somos el segundo país con el índice de Gini o desigualdad más alto (55,9). En Colombia el 20 % de la totalidad de los ingresos es para los pobres, y el 80% restante es para los ricos (Curva de Lorenz)	Negativo	El que en Colombia halla un gran índice de desigualdad, repercute en un impacto totalmente negativo para los habitantes, dado que los ricos reciben cada vez más y los pobres cada vez menos.	

Fuente: Elaboración del autor

14.3.6 Entorno socio-cultural

Tabla 16

VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO	PORQUE	SÍNTESIS
COSTUMBRES Y TRADICIONES	El folclor es el compendio de todas las manifestaciones de la cultura popular e incluye por lo tanto, las leyendas, los cuentos, las danzas, las tradiciones, la música y multitud de expresiones artísticas diversas	Neutro	Las costumbres y tradiciones de un país son importantes para comprender la tendencia de los clientes e identificar un target, afectan tanto positiva como negativamente a nivel nacional a todo el país y a sus habitantes.	El entorno cultural es un factor fundamental a nivel de cualquier empresa perteneciente a un país, dado que las organizaciones dependen de los clientes, y los clientes son personas pertenecientes a una sociedad con costumbres y hábitos diferentes; es por eso importante tener en cuenta y tratar de sacar provecho de las costumbres de una región o un mercado. A nivel del IMDEREZ, podemos decir que las variables son importantes mas no determinantes; dentro de las variables analizadas la tendencia a hacer deporte favorece directamente al sector y a la organización, denotando un gran target que le gusta y práctica algún tipo de deporte.
TENDENCIA AL DEPORTE	Colombia ha elevado su inversión en deporte y competitividad de la misma, esto quedó evidenciado en los pasados juegos Olímpicos donde se destacó nuestro país rompiendo las marcas de años anteriores en más de un 300%	Positiva	Según encuestas nacionales, el sector deporte es uno de los más llamativos, dado que 9 de cada diez personas les gusta hacer deporte o práctica alguno en sus ratos libres, determinando personas saludables y deportivas a nivel nacional.	
TENDENCIAS A LA MODA	La diversificación de mercados, las soluciones efectivas, la formación empresarial, el Mercadeo y comercialización Internacional, los portales de mercadeo en Internet, las expos, ferias, forúms, eventos, todos ellos son la tendencia que han impulsado a crear herramientas suplementarias para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, (PYMES) Colombianas para estar a nivel internacional en la vanguardia de la moda.	Neutro	La moda es una variable neutra pero de igual importancia dentro del entorno cultural, ya que denota cuales son las tendencias a distintas formas de hacer las cosas, pues es necesario tener en cuenta a nivel empresarial hacia dónde va la gente y cuáles son sus gustos generales.	
CREENCIAS RELIGIOSAS	Las creencias religiosas en nuestro país son muy variadas, aunque prima en la gran mayoría la religión cristiano católica, con un 89% de la totalidad, evidenciando la cantidad de personas que se rigen por una religión espiritual.	Neutro	Las creencias en la mayoría de casos son variables que no afectan directamente a los diferentes sectores productivos del país, como en este caso en análisis, la variable de creencias religiosas es neutral o sin algún tipo de importancia o determinación para el sector deporte.	

Fuente: Elaboración del autor

14.3.7 Entorno tecnológico

Tabla 17

VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO	PORQUE	SÍNTESIS
TIC	El uso de servicios TIC en Colombia se incrementó un 4,9% esto quiere decir que en Latinoamérica Colombia a liderado con un histórico resultado de crecimiento.	Positivo	En un mundo globalizado es menester y determinante el aplicar las tecnologías de información y comunicaciones para buscar desarrollo nacional.	El entorno tecnológico es muy pobre o precario en nuestro país, el único aspecto positivo es que los índices de aumento de uso, inversión y cobertura de tecnologías vienen en constante crecimiento y tienen una gran prospectiva a futuro. Con referencia en el sector deporte, El IMDEREZ se ve netamente afectado por el desarrollo de las tecnologías que lógicamente facilitan la implementación del deporte de una manera más práctica favoreciendo el uso de máquinas que pueden facilitar el entrenamiento físico y casos por el estilo.
INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA	Se espera alcanzar en 2014 la meta de 1 punto del PIB en inversión nacional en actividades de ciencia, tecnología e innovación. Actualmente es de 0,41%.	Positivo	A pesar de que es un número pequeño, a nivel nacional se tiene una buena prospectiva a incrementar la eficiencia de tecnología en búsqueda de una globalización del país.	
COBERTURA TECNOLÓGICA	Dentro de las fortalezas de Colombia se encuentra el número de usuarios de internet que pasó de 442 a 473 por cada 1000 habitantes, seguido por Brasil con 430 y Chile con 360, entre otros.	Positivo	En la actualidad el incremento no solo a nivel de conexiones de internet sino de telecomunicaciones y de productos tecnológicos permite el desarrollo del país y de las personas que en él están.	
DESARROLLO TECNOLÓGICO	De la población total del país, sólo el 0.45% se dedica al desarrollo tecnológico, en su mayoría las instituciones universitarias con un 89%, seguidas con un 5% por empresas gubernamentales, 4% empresas privadas y 2% organizaciones sin ánimo de lucro.	Negativo	El desarrollo del país es un factor clave para crear valor a una nación, por decirlo así el porcentaje del PIB destinado para éste en Colombia es muy bajo, eso sí, está en posible aumento, pero sigue siendo muy leve para lograr ser considerado un país con un buen desarrollo tecnológico.	

Fuente: Elaboración del autor

14.3.8 Entorno geográfico

Tabla 18

VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO	PORQUE	SÍNTESIS
CRECIMIENTO POBLACIONAL	La tasa de crecimiento de acuerdo a indexmundi en Colombia para el 2012 fue de 1,38% El rápido crecimiento demográfico puede ser visto como una amenaza por los países vecinos.	Neutro	El incremento poblacional en los habitantes del país genera ambivalencias, pues como es significativo el tener más personas en el país que aporten al incremento del PIB, como también puede ser contraproducente el tener más individuos desempleados; dependiendo esta variable del desarrollo económico y social del país.	El entorno demográfico ofrece una tendencia positiva por el lado de la esperanza de vida de los habitantes y por el aumento de nivel académico en los colombianos. Lógicamente se ve claramente afectado por los niveles socioeconómicos que determinan que somos un país pobre donde los ricos día a día se hacen más ricos y los pobres más pobres. Para el IMDEREZ, el entorno demográfico es importante más no determinante en su funcionamiento, pues al ser una entidad sin ánimo de lucro el factor socioeconómico no es relevante.
ESPERANZA DE VIDA	La expectativa de vida al nacer es de: población total: 74,79 años. Hombres: 71,55 años Mujeres: 78,23 años	Positivo	Es de suma importancia para un país el poseer una esperanza de vida alta que determine la productividad de las personas y condiciones estables para los habitantes del mismo.	
NIVEL DE FORMACIÓN ACADÉMICA	En Colombia cada vez se ha aumentado el número de personas con educación básica primaria y secundaria, y se evidencia una tendencia al incremento en técnicos, tecnólogos y profesionales.	Positivo	Es fundamental que los habitantes de un país se capaciten y profesionalicen con el objetivo de fomentar el crecimiento y progreso del país.	
NIVEL SOCIOECONÓMICO	Clase Baja Estrato 1 (Muy Bajo): 22.3% Estrato 2 (Bajo): 41.2% Clase Media Estrato 3 (Medio-bajo): 27.1% Estrato 4 (Medio): 6.3% Estrato 5 (Medio-alto): 1.9% Clase Alta Estrato 6 (Alto): 1.2%	Negativo	En un país en aras de progreso, es un factor negativo el que más de la mitad de sus pobladores pertenezcan a estratos 1 y 2, determinando un nivel socioeconómico muy bajo y poco relevante, donde solo el 1,2% de los habitantes tienen un nivel socioeconómico muy bueno u oportuno para el país.	
DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS	En nuestro país la distribución de los ingresos se da de la forma menos equitativa posible, por ello somos el segundo país con el índice de Gini o desigualdad más alto (55,9). En Colombia el 20 % de la totalidad de los ingresos es para los pobres, y el 80% restante es para los ricos (Curva de Lorenz)	Negativo	El que en Colombia haya un gran índice de desigualdad, repercute en un impacto totalmente negativo para los habitantes, dado que los ricos reciben cada vez más y los pobres cada vez menos.	

Fuente: Elaboración del autor

14.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO (CERCANO)

14.4.1 Segmentación del mercado

El objetivo fundamental de la segmentación es aprovechar el mercado que atiende el instituto municipal del deporte y la recreación zarzaleña IMDEREZ y por el cual obtiene sus recursos, acondicionando la oferta a sus gustos, sus posibilidades económicas, dirigiendo específicamente las campañas de promoción hacia dicho mercado y logrando una salida adecuada a la operación deportiva, a través de la comunidad deportista satisfecha que recomienda los servicios, y del sistema de promoción que da a conocer al mercado meta que la oferta es la más pertinente.

Ningún mercado es homogéneo, por eso es importante descubrir los distintos grupos que lo forman y entre ellos a los consumidores potenciales más sensibles a las bondades del servicio deportivo y de las ofertas que se quiere vender. Cada uno de los integrantes de esos grupos, en su calidad de consumidor, guarda entre sí una cierta homogeneidad. Es decir que frente a un mismo estímulo reaccionarán en forma similar, porque todos ellos buscan del producto o servicio el mismo conjunto de atributos.

Criterios para tener en cuenta en la segmentación:



Teniendo en cuenta que el IMDEREZ no tiene intermediarios para la prestación de los servicios deportivos y recreativos.

14.4.2 Proveedores

Tabla 19

PROVEEDORES	CARACTERÍSTICAS
TELEFONÍA MOVISTAR	✓ Recursos ocupados durante toda la duración de la llamada. ✓ Los precios varían con base al tiempo de uso (tiempo de ocupación del circuito dedicado). ✓ La distancia importa (mas circuitos, y sobre todo de operadoras distintas). ✓ Diseño para la voz. ✓ Sector totalmente regulado. ✓ Omnifuncional (canal personalizable) ✓ Bidireccional (interactivo) ✓ ilimitado (cuyo ámbito es mundial) ✓ Fácil de usar ✓ Variada ✓ Económica ✓ Útil ✓ Libre
CANAL CNC	✓ Canal local o institucional ✓ Difunde la información a las escuelas y colegios. ✓ Difusión en programa institucionales
IMPRETINTAS COMPUTADORAS	CARACTERISTICAS DE EQUIPO GENERICO ✓ Es compatible con cualquier tipo de hardware. ✓ Sin duda el factor económico es uno de los principales factores al momento de comprar una máquina. La PC ensamblada tiene un costo más bajo, pues es armada por los mismos vendedores, curando todos los gastos posibles para obtener las mayores ganancias a corto plazo. ✓ La diferencia entre el precio de una maquina genérica y de marca puede ser hasta de un 80 por ciento. ✓ En las maquinas ensambladas la garantía la ofrece el mismo vendedor-ensamblador y los términos y condiciones dependen en gran medida del grado de responsabilidad de esta persona. ✓ Además no se cuenta con un servicio técnico especializado que resuelva los problemas operarios de la computadora. CARACTERISTICAS DE EQUIPO ORIGINAL ✓ Tiene un alto valor económico, pues arrastra una flota de obreros que trabajan para que salga el quipo a un 100% de calidad, entre ellos ingenieros, supervisores, vendedores. ✓ La garantía es más duradera, si prefiere una relación institucional con una compañía y necesita la certeza que tarde o temprano su problema será atendido. ✓ El reemplazo de piezas dañadas, es de la misma marca del equipo. ✓ Tiene la atención de una representante local de la empresa o más bien de la marca del equipo. ✓ Muy difícil que No respondan o atiendan un problema en su máquina, será vigente la presencia del vendedor. ✓ Es más durable ✓ Es más confiable el equipo.
PAPELERÍA PANORAMA	✓ Hojas membretadas ✓ Sobre americano ✓ Carpetas y brochares ✓ CD institucionales ✓ Tarjetas personales o de visita
SUPERTIENDAS OLÍMPICA	✓ materiales de aseo
ALMACEN POPULAR	MATERIALES DEPORTIVO ✓ balones de futbol de salón ✓ balones de baloncesto ✓ balones de voleibol ✓ balones de futbol ✓ material de tenis de mesa UNIFORMES ✓ Ofrece a instituciones, colegios y/o establecimientos, la confección de prendas de vestir y/o deportivas: - casacas, reversibles, con forro, cortavientos. - casacas de promoción. - polos sport, polos publicitarios y de vestir. - camisas sport y de vestir. - buzos en calidad y objetivos a usar.

Fuente: Elaboración del autor

14.4.3 Sustitutos

Tabla 20

SUSTITUTOS	CARACTERÍSTICAS
PARQUE RECREACIONAL ZARZAL	✓ Servicio de piscina. ✓ Mesa de tenis. ✓ Discoteca
CLUB DE CAZA TIRO Y PESCA LOS GUAROS	✓ Servicio de piscina. ✓ Mesa de billar. ✓ Juego de sapo. ✓ Pesca. ✓ Servicio de Bar
CENTRO VACACIONAL LEÑA VERDE QUEBARADA NUEVA	✓ Servicio de piscina. ✓ Mesa de billar. ✓ Juego de sapo. ✓ Pesca. ✓ Juegos extremos (salto libre o tarzán). ✓ Servicio de alquiler de canoas.
CENTRO VACACIONAL CONFAMDI LA PAILA	✓ Servicio de piscina. ✓ Servicio de Bar.
BALNEARIO CUMBA LA PAILA	✓ Descanso familiar y nado en río.
PISCINAS ESCUELA MARÍA INMACULADA PISCINA I.E. NORMAL SUPERIOR PISCINA CASA 5TA PISCINA CASA LOMA PISCINA PASO A NIVEL SALIDA ZARZAL ROLDANILLO	✓ Servicio de piscina.
CINE UNIVALLE	✓ Proyección de películas los días martes y jueves
HELADERIAS LA RICURA PICOLINI NIÑOS PARK PIOLIN CHOLADOS LA 14	✓ Amplia variedad en los productos ofrecidos como: helados, paletas, postres y juegos infantiles, entre otros.

Fuente: Elaboración del autor

14.4.4 Competidores

Tabla 21

COMPETIDORES	CARACTERÍSTICAS
ESCUELA DE DEPORTE PRIVADO	✓ Sus objetivos y metas deben ser coincidentes y complementarios de la Educación Física escolar. ✓ Se deberá adaptar a la disponibilidad motriz de los participantes. ✓ Las actividades planteadas favorecerán la autonomía del alumno, en cuanto deben suponer un medio para su formación integral. ✓ Buscará la mejora de las capacidades perceptivo-motrices que sirvan de base para un posterior aprendizaje deportivo, técnico y táctico. ✓ Se debe evitar la especialización, a través de un modelo multideportivo en el que tengan cabida numerosas modalidades. ✓ Se deben potenciar la cooperación y la participación, por encima de la competición y la búsqueda de resultados. ✓ Buscar la implicación de todos los agentes sociales que intervienen en el proceso deportivo educativo.
CLUBES DEPORTIVOS	✓ Agrupan a aquellos sujetos que tienen aficiones deportivas similares. ✓ Realizan actuaciones deportivas en niños, niñas, adolescentes y jóvenes durante el tiempo disponible de los mismos.
LOS GIMNASIOS	✓ Horarios flexibles: la posibilidad de tomar la clase en cualquiera de los horarios establecidos. ✓ Clases ilimitadas: que el alumno pueda tomar el número de clases que quiera durante el mes, habiendo pagado su mensualidad. ✓ Rotación de instructores para evitar la monotonía y aumentar el entusiasmo de los clientes. ✓ Establecer un plan semanal de rutina. Trabajar diferentes partes del cuerpo con accesorios y equipos diferentes durante toda la semana, esto hace más efectivas las clases. ✓ Equipo y espacio suficiente, permitiendo que los alumnos desarrollen de manera adecuada su disciplina. ✓ Instalaciones adecuadas (pisos de duela o superficie plana, espejos, ventilación). ✓ Puntualidad: para evitar lesiones por falta de calentamiento o pérdida de tiempo del usuario. ✓ Instructores calificados: profesores con certificado de estudio y con experiencia en impartir clases. ✓ Atención personalizada, de manera que el instructor atienda a las necesidades específicas del cliente, al mismo tiempo que supervise que los ejercicios se hagan bien.

Fuente: Elaboración del autor

15. TABLA EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Tabla 22

MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO			PUNTAJE POR ELEMENTO	INTERPRETACION	PUNTAJE POR COMPONENTE	INTERPRETACION	PUNTAJE POR SISTEMA	INTERPRETACION	PUNTAJE DEL SISTEMA	INTERPRETACION
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO	AMBIENTE DE CONTROL	ACUERDOS, COMPROMISOS Y PROTOCOLOS ETICOS	3,23	ADECUADO	3,58	ADECUADO	3,26	ADECUADO	3,42	ADECUADO
		DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	3,6	ADECUADO						
		ESTILO DE DIRECCION	3,9	ADECUADO						
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	PLANES Y PROGRAMAS	3,83	ADECUADO	3,28	ADECUADO				
		MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS	2,7	INSUFICIENTE						
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	3,3	ADECUADO						
	ADMINISTRACION DEL RIESGO	CONTEXTO ESTRATEGICO	3,3	ADECUADO	2,93	INSUFICIENTE				
		IDENTIFICACION DEL RIESGO	2,7	INSUFICIENTE						
		ANALISIS DEL RIESGO	3,03	ADECUADO						
		VALORACION DEL RIESGO	2,6	INSUFICIENTE						
		POLITICAS DE ADMINISTRACION DEL RIESGO	3,02	ADECUADO						
SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTION	ACTIVIDADES DE CONTROL	POLITICAS DE OPERACIÓN	2,77	INSUFICIENCIA	3,13	ADECUADO	3,37	ADECUADO		
		PROCEDIMIENTOS	3,48	ADECUADO						
		CONTROLES	3,38	ADECUADO						
		INDICADORES	3,1	ADECUADO						
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	2,93	INSUFICIENTE						
	INFORMACION	INFORMACION PRIMARIA	3,58	ADECUADO	3,32	ADECUADO				
		INFORMACION SECUNDARIA	3,15	ADECUADO						
		SISTEMAS DE INFORMACION	3,23	ADECUADO						
	COMUNICACIÓN PUBLICA	COMUNIACCION ORGANIZACIONAL	3,85	ADECUADO	3,65	ADECUADO				
		COMUNICACIÓN INFORMATIVA	3,7	ADECUADO						
		MEDIOS DE COMUNICACIÓN	3,4	ADECUADO						
SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACION	AUTO EVALUACION	AUTOEVALUACION DE CONTROL	2,85	INSUFICIENTE	3,14	ADECUADO	3,62	ADECUADO		
		AUTOEVALUACION DE GESTION	3,43	ADECUADO						
	EVALUACION INDEPENDIENTE	EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	3,53	ADECUADO	3,73	ADECUADO				
		AUDITORIA INTERNA	3,93	ADECUADO						
	PLANES DE MEJORAMIENTO	PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	4,13	SATISFACTORIO	3,98	ADECUADO				
		PLANES DE MEJORAMIENTO POR PROCESOS	3,92	ADECUADO						
PLANES DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL		3,9	ADECUADO							

Fuente: Elaboración del autor

MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO			PUNTAJE POR ELEMENTO	INTERPRETACIÓN	PUNTAJE POR COMPONENTE	INTERPRETACIÓN	PUNTAJE POR SUBSISTEMA	INTERPRETACIÓN	PUNTAJE DEL SISTEMA	INTERPRETACIÓN
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO	AMBIENTE DE CONTROL	ACUERDOS, COMPROMISOS Y PROTOCOLOS ÉTICOS	2,23	INSUFICIENTE	2,16	INSUFICIENTE	2,27	INSUFICIENTE	2,39	INSUFICIENTE
		DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	2,01	INSUFICIENTE						
		ESTILO DE DIRECCIÓN	2,25	INSUFICIENTE						
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	PLANES Y PROGRAMAS	3,70	ADECUADO	2,68	INSUFICIENTE				
		MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS	2,05	INSUFICIENTE						
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	2,29	INSUFICIENTE						
	ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	CONTEXTO ESTRATÉGICO	2,38	INSUFICIENTE	1,97	INSUFICIENTE CRITICA				
		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	2,00	INSUFICIENTE						
		ANÁLISIS DEL RIESGO	1,83	INSUFICIENTE CRITICA						
		VALORACIÓN DEL RIESGO	1,83	INSUFICIENTE CRITICA						
		POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	1,83	INSUFICIENTE CRITICA						
SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTION	ACTIVIDADES DE CONTROL	POLÍTICAS DE OPERACIÓN	2,31	INSUFICIENTE	2,42	INSUFICIENTE	3,15	ADECUADO		
		PROCEDIMIENTOS	3,46	ADECUADO						
		CONTROLES	2,05	INSUFICIENTE						
		INDICADORES	2,45	INSUFICIENTE						
	INFORMACIÓN	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	1,83	INSUFICIENTE CRITICA	3,77	ADECUADO				
		INFORMACIÓN PRIMARIA	3,53	ADECUADO						
		INFORMACIÓN SECUNDARIA	3,64	ADECUADO						
	COMUNICACIÓN PUBLICA	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	4,15	SATISFACTORIO	3,26	ADECUADO				
		COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	2,79	INSUFICIENTE						
		COMUNICACIÓN INFORMATIVA	3,79	ADECUADO						
	SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACION	AUTO EVALUACIÓN	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	3,19	ADECUADO	2,14				
AUTOEVALUACIÓN DE CONTROL			1,49	INSUFICIENTE CRITICA						
EVALUACIÓN INDEPENDIENTE		AUTOEVALUACIÓN DE GESTIÓN	2,79	INSUFICIENTE	1,72	INSUFICIENTE CRITICA				
		EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	2,07	INSUFICIENTE						
PLANES DE MEJORAMIENTO		AUDITORÍA INTERNA	1,36	INSUFICIENTE CRITICA	1,41	INSUFICIENTE CRITICA				
		PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	1,12	INSUFICIENTE CRITICA						
		PLANES DE MEJORAMIENTO POR PROCESOS	1,15	INSUFICIENTE CRITICA						
		PLANES DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL	1,95	INSUFICIENTE CRITICA						

Fuente: Elaboración del autor

15.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Teniendo en cuenta el análisis realizado al diagnóstico inicial, en el cual se pudo apreciar las condiciones en las que se encontraba el MECI dentro del IMDEREZ se puede analizar lo siguiente:

1. el diagnóstico mostro una interpretación general del sistema como **INSUFICIENTE** con una puntuación de **2.39**, al cierre del proceso de implementación se pudo evidenciar que la evaluación del sistema fue **ADECUADO** con una puntuación de **3.42**, si bien este puntaje deja el IMDEREZ dentro de un lugar de implementación meritorio por los procesos adelantados, se debe seguir desarrollando e implementando mejoras permanentes dentro del Modelo y con lo cual queda abierta la posibilidad de revisar las recomendaciones y emprender acciones con el objetivo de conseguir una evaluación óptima del MECI.

2. Siguiendo con la evaluación y yendo de lo general a lo individual se puede apreciar que los valores iniciales por Subsistema fueron los siguientes:

- **SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO 2.27**
- **SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTION 3.15**
- **SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACION 1.76**

Lo cual evidencia, quizá no la mala evaluación en sí, sino la falta de desarrollo e implementación del mismo y la interiorización del Modelo con cada uno de los funcionarios pues el solo hecho de desarrollar e implementar el modelo dejo los siguientes resultados:

- **SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO 3.26**
- **SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTION 3.37**
- **SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACION 3.62**

Evidencia clara de la nivelación en la evaluación de cada subsistema, incluyendo el subsistema de control de evaluación, puesto que las medidas en este aspecto fueron inmediatas, generando matrices y evaluando mensualmente y consolidando los informes trimestralmente de la evolución del desempeño de cada uno de los funcionarios y sus gestiones adelantadas.

3. EL PUNTAJE POR COMPONENTE DEJO LOS SIGUIENTES RESULTADOS:

- **AMBIENTE DE CONTROL 2.16**
- **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2.68**
- **ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO 1.97**
- **ACTIVIDADES DE CONTROL 2.42**

- **INFORMACIÓN 3.77**
- **COMUNICACIÓN PÚBLICA 3.26**
- **AUTO EVALUACIÓN 2.14**
- **EVALUACIÓN INDEPENDIENTE 1.72**
- **PLANES DE MEJORAMIENTO 1.41**

En general el resultado por componente fue limitado, a pesar de que el componente de información, al igual que el de comunicación pública fue aceptable, no se alcanzó un nivel adecuado en cada componente.

Los resultados de la implementación muestran lo siguiente:

- **AMBIENTE DE CONTROL 3.58**
- **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 3.28**
- **ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO 2.93**
- **ACTIVIDADES DE CONTROL 3.13**
- **INFORMACIÓN 3.32**
- **COMUNICACIÓN PÚBLICA 3.65**
- **AUTO EVALUACIÓN 3.14**
- **EVALUACIÓN INDEPENDIENTE 3.73**
- **PLANES DE MEJORAMIENTO 3.98**

El ambiente de control es el adecuado para el sistema, al igual que el direccionamiento estratégico, pues en este componente se tomaron las medidas pertinentes, desde la revisión a la misión y visión, como los valores éticos y los objetivos planteados al periodo, de igual forma se difundió a cada uno de los funcionarios para que tomaran parte en la construcción de los mismos. La administración del riesgo sigue siendo baja, las recomendaciones dadas no han sido bien ejecutadas por lo que se insiste en apropiarse de este componente que es uno de los pocos que no logro conseguir un resultado adecuado, para ello se recomienda seguir alimentando el mapa de riesgo y tomar medidas tendientes a mejorar o resolver los inconvenientes que pueda generar el riesgo.

Las actividades de control han mejorado y pueden seguir mejorando en vista de que ya se haya matrices para su evaluación y estas son de carácter obligatorio para cada uno de los funcionarios, desde las evidencias fotográficas, hasta los listados de asistencia, junto con los resultados de la evaluación de la gestión de cada uno. La comunicación pública decreció, las evidencias y posterior revisión permitió conseguir información de los propios funcionarios quienes manifestaron que en la difusión permanente que se hacía, ya no se encontró el periódico que era una de las principales fuentes de información general a las personas interesadas y a la comunidad en general, las visitas de prensa para propagar la información de los logros de los deportistas destacados y sus entrenadores es poco frecuente o nula, según los funcionarios.

La auto evaluación es uno de las características destacables de los resultados, si bien falta mejorar en este componente, los funcionarios ya interiorizaron la necesidad de contar con una evaluación personal de los resultados, la cual va de la mano con los resultados generales de IMDEREZ, quienes por iniciativa propia piden sus auditorías trimestrales y generan el informe de gestión trimestral, lo que permite que el componente de evaluación independiente tenga una calificación adecuada, acercándose a la calificación óptima.

Finalmente uno de los componentes mejor calificados fue el de los planes de mejoramiento, los correctivos en este componente son notorios, el plan de gestión ha sido mejorado, al igual que la evaluación de los resultados de gestión que vienen prestando atención al desempeño desde el cumplimiento del plan de desarrollo, en cual se evidencia el avance significativo del mismo y algunos de sus ejes por encima de los resultados esperados en el periodo de administración de 4 años.

16. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

INTRODUCCIÓN

El presente documento expone los hallazgos del análisis realizado al cumplimiento del MECI 1000:2005 para alcanzar los objetivos deseados, los cuales deben ser traducidos en resultados específicos y observables para poder descifrar los objetivos formulados con vaguedad, determina el modo de alcanzarlos, hacer el seguimiento del proceso y evaluar los resultados.

En este sentido después de un riguroso seguimiento a cada uno de los elementos que constituyen el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 se consiguieron los objetivos, incorporados al documento presentado a la gerencia del IMDEREZ para su posterior aplicación en cada una de las áreas del mismo.

Las modificaciones que le fueron propuestas al director del Imder se hicieron en concertación y apoyo con la oficina de control interno de la Alcaldía Municipal de Zarzal y socializadas a cada una de las personas que laboran en el IMDEREZ la cual fue cerrada con el aplicativo del DAFP a modo de encuesta y desarrollada una a una por toda la plantilla de trabajadores del mismo.

16.1 OBJETIVOS APROBADOS POR EL ASESOR DEL PROYECTO

- a) realizar el diagnóstico del estado actual del Sistema de Control Interno del IMDEREZ. (De acuerdo con el aplicativo del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP)
- b) Diagnosticar los elementos y productos necesarios que permitan que todas las actividades y recursos sean administrados de manera transparente.
- c) Presentar el informe del diagnóstico del modelo estándar de control interno MECI 1000:2005 a la gerencia del IMDEREZ.
- d) Establecer los procedimientos que garanticen la generación y registro de información oportuna y confiable necesaria para la toma de decisiones, de acuerdo con los formatos establecidos por el manual MECI 1000:2005 (segunda versión 2008)
- e) Dar a conocer a la Gerencia y sus colaboradores los procedimientos de verificación y evaluación permanentes de Control Interno.
- f) Entregar la información de cada uno de los elementos y productos desarrollados e implementados durante el proceso de implementación.

16.2 CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Objetivo a) Inicialmente se realizó el diagnóstico necesario para conocer las condiciones del MECI dentro del entorno del IMDEREZ logrando conocer que en años anteriores se buscó la implementación del modelo, sin embargo la metodología básica no se aplicó de acuerdo con los lineamientos del DAFP lo que generó dificultad en el desarrollo del mismo y del cual se pudo concluir que era necesario el diagnóstico de cada uno de los elementos y productos que constituyen el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 Objetivo (b). Para diseñar y aplicar el mismo dentro del IMDEREZ. En este sentido se realizó la socialización con el director del Imder al igual que a cada uno de los empleados y contratistas del IMDEREZ para orientar y dar a conocer sobre lo que es el MECI. Esta socialización contó con el apoyo del director de la oficina de control interno del Municipio de Zarzal.

Objetivo b) Como primera medida para desarrollar el diagnóstico se recibió asesoría por parte de la oficina de control interno del municipio de Zarzal, asesoría que se realizó al Director del Imder quien en principio tenía poco conocimiento del mismo y bajo la orientación del pasante contribuyó al diagnóstico general.

De acuerdo con el aplicativo del DAFP se llenó cada uno de los campos de la metodología para conocer el estado de cada uno de los elementos del Modelo planteado por la oficina de control interno, en ella se encuentra discriminado cada elemento con el cual se conforma este y que de la misma forma fue valorada según la tabla anexa a la entrega del diagnóstico. Objetivo (c)

Objetivo c) Tal como se había previsto el diagnóstico general realizado al MECI en el IMDEREZ fue entregado al director del mismo, en principio el director no estuvo de acuerdo con dicho diagnóstico pues su calificación fue muy baja que traducido en el lenguaje del DAFP fue **INSUFICIENTE**.

Nota: Para soporte se entregará oficio firmado por el director del IMDEREZ del diagnóstico donde queda constancia de entrega y de igual forma se entregará copia digital del mismo.

Objetivo d) Para desarrollo del presente objetivo se tuvo que diseñar un formato especial en el cual se pueden modelar cada uno de los procesos efectuados en la organización, dicho formato contiene:

- 1- Modelación del proceso (proveedor, entrada, actividades, tipo, salida, cliente)
- 2- Seguimiento del proceso (actividades, registro, frecuencia, responsable)

- 3- Medición del proceso (indicador, frecuencia, formula, registro, responsable)
- 4- Requisitos básicos para la modelación de los procesos (documentos, registros, recursos, requisitos NTCGP 1000:2005).

Así mismo se entregó formatos validados por la Oficina de control interno de la Alcaldía de Zarzal establecidos como recomendación para apoyar la toma de decisiones: (actas fr-gci-01, evaluación de capacitación fr-gci-01, formato de capacitaciones, lista de chequeo-tramite de cuentas fr-gci-01, quejas, reclamos, sugerencias, peticiones, hoja de vida del documento fr-gci-1, listado de documentos externos fr-gci-1, listado de asistencias pa-gci-01, listado maestro de documentos fr-gci-1, listado de distribución fr-gci-1, solicitud de elaboración o modificación de documentos fr-gci-1)

Nota: Para soporte se entregará oficio firmado por el director del IMDEREZ donde queda constancia de entrega de formatos y de igual forma se entregará copia digital de los mismos.

Objetivo e) Para dar a conocer los procedimientos adecuados para la aplicación y mantenimiento del MECI, se viene desarrollando asesorías al equipo MECI en el cual se apropiaron de los formatos recomendados, especialmente el formato amplio de modelación de los procesos el cual ya se tiene conocimiento como requisito indispensable para el establecimiento del mismo dentro del IMDEREZ.

Nota: Para validez del objetivo se entregará oficio firmado por el director e integrantes del equipo MECI al igual que documentación fotográfica.

Objetivo f) Para el cumplimiento del objetivo se entregó cada uno de los elementos que conforman el modelo, esto teniendo en cuenta la metodología recomendada, la cual se encuentra dentro del documento entregado en forma digital e impresa al director del IMDEREZ.

17. CONCLUSIONES

El diagnóstico al IMDEREZ mostro una calificación insuficiente debido a la falta de conocimiento e implementación del modelo que es exigido de carácter obligatorio en su desarrollo e implementación por las entidades de control del estado, especialmente en el IMDER que se constituye como una entidad descentralizada, esto permitió ver el compromiso por desarrollar la herramienta administrativa que, de acuerdo con la constitución, permite la eficiencia, eficacia, transparencia y conseguir evaluar la gestión y estrategias administrativas del IMDEREZ para que cumplan los objetivos y los fines trazados.

Se evidencia con las acciones inmediatas que se emprendieron de la mano con el equipo MECI y los directivos de primer nivel y la interiorización del modelo con cada uno de los funcionarios del Instituto de deportes quienes acataron las recomendaciones iniciales y desarrollaron estrategias pertinentes para mejorar a nivel general los procesos.

Cuando se brindan las herramientas necesarias para el adecuado desarrollo de las actividades y se orienta a los responsables del mantenimiento general de la misma los resultados se darán casi que de inmediato, es por este motivo que el acompañamiento con los funcionarios ha sido fundamental, aunque falta conseguir un nivel óptimo del Modelo, especialmente en lo que corresponde al análisis del riesgo, pues este se presenta en todas la áreas y en todos los procesos de toda organización.

Se debe seguir trabajando en el mismo para que las condiciones y funciones sean optimas, teniendo en cuenta que no es desarrollar una herramienta por normatividad, sino por los beneficios que genera la correcta evaluación y desarrollo pertinente de todas las herramientas administrativas que el estado genera para la función pública.

18. RECOMENDACIONES

Establecido el Código de Ética se debe Adoptar y divulgar al interior de la entidad, a los servidores del IMDEREZ y a los grupos de interés.

Conocidos los formatos y las minutas de contratación en los procesos de Selección, Inducción y Re inducción, Formación, Capacitación, Evaluación del Desempeño, Promociones e Incentivos, se recomienda establecer los mecanismos necesarios que permitan mantener actualizadas las políticas y los procedimientos que soportan el desarrollo del talento humano, garantizando los conocimientos y habilidades necesarias, para que los servidores enfrenten adecuadamente las funciones de la Entidad. Se hace énfasis en la utilización de los formatos con los modelos establecidos.

Es necesario, establecido el buzón de PQRS, estudiar las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes, beneficiarios y partes interesadas en los productos y servicios con que cuenta el IMDEREZ para ofrecer un mejor portafolio de servicios, en vista de su alto crecimiento en el portafolio y la oferta de nuevas disciplinas deportivas

Se debe unificar las minutas o propuestas técnicas de los funcionarios para Elaborar una nueva propuesta para complementar el Manual de funciones de la Entidad, en vista que este manual está especificado para los funcionarios de primer nivel (gerente y tesorero).

De igual forma se debe crear el manual de procesos para garantizar el cumplimiento de las funciones, la misión y visión de la Entidad, según sean estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y control, para esto se hace necesario revisar y conocer perfectamente el mapa de procesos que se creó a partir del establecimiento del MECI en el IMDEREZ.

Para el contexto estratégico se recomienda que los funcionarios conozcan los planes de gestión de cada año y la evaluación del desempeño para planear de manera coherente las actividades del periodo en vigencia.

Actualmente existe un mapa de riesgo que se creó a partir del MECI en el IMDEREZ, el cual debe ser divulgado para que los funcionarios identifiquen posibles amenazas que puedan generar riesgo y emprender acciones para mejorarlas o desaparecerlas de su contexto.

Así mismo establecer los parámetros, procedimientos, los métodos y la normatividad interna y externa que permitan el diseño, implementación, seguimiento, mejoramiento y autoevaluación para el análisis del riesgo.

Dentro de las políticas de operación se debe revisar las políticas establecidas en los manuales de procedimientos, junto con las propuestas técnicas y consolidarlas para su reformulación y formulación de nuevas políticas de operación que faciliten la operatividad y ejecución de los procesos hacia el cumplimiento de los objetivos fijados.

En lo relacionado a controles, se viene implementando la presentación de informe de actividades y gestiones de los funcionarios como requisito fundamental dentro de la minuta de contratación, sin embargo se recomienda la revisión permanente de los mismos para conocer el desempeño real de cada funcionario, tendiente a conseguir mejoras pertinentes y evaluar la idoneidad de estos, ya sea para tomar correctivos o revisar nuevos perfiles.

Así mismo establecer criterios y parámetros para el diseño de los indicadores al igual que identificar los factores críticos de éxito que deben tenerse en cuenta a nivel estratégico para una adecuada medición, se recomienda en este aspecto la revisión por parte de un funcionario que conozca sobre el tema o metodologías para establecer los factores críticos de éxito.

Para la recolección de información primaria se recomienda revisar las fuentes que brinden confianza y contacto directo con los grupos de interés, también se recomienda revisar las fuentes de información secundaria existentes y los requerimientos de información de los órganos de control, ciudadanía y partes interesadas, para determinar y canalizar su efectividad hacia el logro de los objetivos institucionales, garantizando el registro oportuno y confiable de la información requerida por éstos. De igual forma tener mecanismos que permitan realizar seguimiento y control a la administración de los sistemas y demás medios de información.

Así mismo revisar el tipo de información que será comunicada a cada uno de los públicos identificados para delegar las responsabilidades de comunicación que permitan evaluar si la información que se comunica al público externo es confiable.

Divulgar y capacitar sobre los modelos utilizados para la realización de la autoevaluación del control y apropiarse de los informes de gestión de cada funcionario con lo que se puede elaborar un informe de autoevaluación de la gestión por disciplina deportiva o por procesos y realizar seguimiento y mejoramiento al funcionamiento.

En lo relacionado a los planes de mejoramiento el IMDEREZ presenta un buen desempeño, puesto que se siguen las recomendaciones por las entidades de control, sin embargo se recomienda sistematizar el desarrollo del mismo para que quede perfectamente establecidas las mejoras que se han implementado.

Para el plan de mejoramiento por procesos se recomienda consolidar las minutas con las acciones de mejoramiento por proceso o disciplina deportiva.

En términos generales y teniendo en cuenta que el IMDEREZ es una entidad autónoma y descentralizada, se recomienda contratar una persona idónea y que conozca el MECI y su implementación y que junto con el equipo MECI del IMDEREZ puedan seguir perfeccionando la implementación del Modelo y realizando una evaluación permanente, indicando el uso de los formatos adjuntos al establecimiento del MECI dentro del IMDEREZ.

19. BIBLIOGRAFÍA

Archivo General del IMDEREZ.

CASALS y Asociados Inc. Modelo de Control Interno para Entidades del Estado: Programa Fortalecimiento de la Transparencia y la Rendición de Cuentas en Colombia. Primera edición febrero de 2004

Constitución Nacional Artículo 13

Constitución Política de Colombia de 1991, conforme a la modificación de 2000. DANE.

Cornejo, C y Pannunzio, M, “Desarrollo del Cuadro de Mando Integral para el Jardín de Infantes. Mayor”. Tesina de MBA del CEMA. 2002.
<http://www.cema.edu.ar>

Deinsa, “Implementando un Cuadro de Mando Integral con Delphos”. P.17-18.

González Carvajal Alejandro (2000) “Auditoría de la Administración de recursos Humanos en el hospital Militar

Guardia Huamaní, Jaime (2003) Tesis: “El Nuevo Marco de la Auditoría Interna y su influencia en la optimización del Gobierno Corporativo de las Universidades Públicas”

GUTIERREZ, Juan Francisco y ARBOLEDA, Rodrigo. Contexto social y marco legal del deporte. Capítulo del libro Gerencia del Deporte Municipal.

HILL, Charles. Administración Estratégica.

Kaplan, R y David Norton. “The Balanced Scorecard”. Harvard Business School Press. 1996. p43

León Flores, Gilberto y Zeballos Cardich, José (1999) “El proceso Administrativo de Control Interno en la Gestión Municipal

Liñán Salinas, Elcida Herlinda (2002) Tesis: “Las acciones de control para el desarrollo de una auditoría integral en una Universidad Pública”

MENDEZ A, Carlos E. Metodología Guía para la Elaboración de Diseños de Investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Cuarta edición. Bogotá: MC GRAW-HILL, 1998. P.125

MENDEZ A, Carlos E. Metodología Guía para la Elaboración de Diseños de Investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Cuarta edición. Bogotá: MC GRAW-HILL, 1998. P.126

Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI 1000:2005

PALACIOS, Luis Carlos. Direccionamiento Estratégico.

Pérez Hernández, Daniela (2004) Tesis “Auditoría interna y control interno: Su aplicación en una universidad nacional

PEREZ, Martha. El Entorno de la Organización. Facultad de Administración de la Universidad del Valle.

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva.

Ramírez Villacorta, Josefina (2005) Tesis: “Auditoría Financiera: Herramienta para el mejoramiento continuo y la competitividad empresarial”

Sistema de control interno para las entidades regidas por la ley 87 de 1993, modelo estándar de control interno para el estado colombiano MECI 1000:2005