

Proponer un sistema de control interno que permita mejorar la ejecución de los convenios de colaboración operados por la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia

Katherine Marcela Barbosa Pérez

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Administración

Director

Yuly Samary Espinoza Díaz

Magíster es en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Maestría en Administración

2023

Contenido

Introducción	10
1 Proponer un sistema de control interno que permita mejorar la ejecución de los convenios de colaboración operados por la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia	11
1.1 Planteamiento del problema	11
1.1.1 Deterioro de bases militares de Colombia	14
1.1.2 Convenios de colaboración con falencias en la estructuración	15
1.1.3 Fallas en los acuerdos económicos de los convenios	17
1.1.4 Deficiencias en la planeación entre las necesidades y capacidad instalada en la segunda división para la ejecución de los convenios.....	18
1.1.5 Formulación del problema.....	19
1.2 Justificación.....	20
1.3 Objetivos.....	26
1.3.1 Objetivo general	26
1.3.2 Objetivos específicos	26
2 Marco referencial	27
2.1 Marco teórico.....	27
2.1.1 Comité de organizaciones patrocinadoras, COSO	27
2.1.2 Control interno.....	32
2.1.3 Etapas para la implementación del MECI.	36
2.1.4 Convenios de colaboración.....	37
2.1.5 Gestión pública de contratación de Colombia	37
2.2 Antecedentes.....	39

2.2.1	Antecedentes en el ámbito internacional	39
2.2.2	Antecedentes a nivel nacional	42
2.2.3	Antecedentes a nivel local	43
2.3	Marco legal	43
3	Método	47
3.1	Hipótesis	47
3.1.1	Ho	47
3.1.2	H1	47
3.2	Operacionalización de variables	48
3.3	Investigación cuantitativa	49
3.4	Análisis de datos	50
3.5	Método explicativo	50
3.6	Población y muestra	51
3.6.1	Caracterización de la población	51
3.6.2	Muestra	52
3.7	Cronograma	55
4	Presentación de resultados	57
4.1	Proceso de ejecución de los convenios de colaboración operados por la segunda división del ejército nacional de Colombia	57
4.1.1	Condiciones que se deben cumplir para la celebración de los convenios de colaboración con el ministerio de defensa	57
4.2	Diagnóstico del estado actual de los convenios de colaboración de la Segunda División del Ejército Nacional mediante indicadores de operacionalización bajo la metodología MECI	63

4.2.1	Encuesta aplicada para la obtención de resultados	63
4.2.2	Estructura del modelo MECI	69
4.3	Modelo de control interno bajo la metodología COSO para mejorar los procesos de contratación ejecutados mediante los convenios de colaboración interadministrativos.....	72
4.3.1	Etapas en la implementación del modelo estándar de control interno (MECI).....	74
4.3.2	Metodología COSO	76
5	Conclusiones	79
	Referencias.....	81
	Apéndices.....	84

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Indicadores y su ponderación.</i>	48
Tabla 2. <i>Contratos ejecutados en la segunda división entre 2019-2020-2021 y 2022</i>	52
Tabla 3. <i>Metodología basada en los objetivos</i>	54
Tabla 4. <i>Cronograma</i>	55
Tabla 5. <i>Marco normativo del MECI</i>	62
Tabla 6. <i>Formato de control a los contratos suscritos por la segunda división</i>	73

Lista de figuras

Figura 1. <i>Flujograma de procesos</i>	57
Figura 2. <i>Pregunta uno</i>	63
Figura 3. <i>Pregunta dos</i>	64
Figura 4. <i>Pregunta tres</i>	65
Figura 5. <i>Pregunta cinco</i>	66
Figura 6. <i>Pregunta seis.</i>	67
Figura 7. <i>Modelo estándar e control interno</i>	69
Figura 8. <i>Eje transversal de comunicación e información.</i>	70
Figura 9. <i>Clasificación de los procesos.</i>	71
Figura 10. <i>Metodología para la administración del riesgo</i>	72

Lista de apéndices

Apéndice A. *Cronograma* 84

Apéndice B. *Presupuesto* 86

Resumen

El propósito de darle una solución al problema planteado es indispensable reconocer los elementos que integran un modelo de control interno capaz de transformar los actuales escenarios especialmente en la Segunda División como contexto de acción en el cual se lleve a cabo un autocontrol por parte de cada servidor público para que se controle su puesto de trabajo, detecte desviaciones y efectúe correctivos para el óptimo cumplimiento en el ejercicio de sus funciones, la autorregulación por parte de la Institución como la capacidad para utilizar y aplicar los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, lo cual permite la implementación de un sistema de control interno bajo niveles óptimos de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública y por último la autogestión para poder interpretar, coordinar, aplicar y evaluar la función administrativa que ha sido establecida por la Constitución, la Ley y sus reglamentos para parte de la entidad pública.

Palabras clave: sistema de gestión; modelo de control interno; función pública; fuerzas armadas; control interno

Abstract

In order to provide a solution to the problem posed, it is essential to recognize the elements that make up an internal control model capable of transforming the current scenarios, especially in the Second Division as a context of action in which self-control is carried out by each server. public to control their job position, detect deviations and make corrective measures for optimal compliance in the exercise of their functions, self-regulation by the Institution as well as the ability to use and apply the methods and procedures established in the regulations, what which allows the implementation of an internal control system under optimal levels of integrity, efficiency and transparency in public action and finally self-management to be able to interpret, coordinate, apply and evaluate the function administration that has been established by the Constitution, the Law and its regulations for part of the public entity.

Keywords: management system; internal control model; public function; armed forces; internal control

Introducción

La importancia de este trabajo de investigación radica en indagar acerca de cómo se llevan a cabo los procesos de planeación, organización y control de los convenios de colaboración suscritos y operados por la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia con el propósito de identificar qué tipo de falencias se presentan en estos procesos, y poder así plantear estrategias para la superación de las mismas y llevar a cabo convenios y contratos con terceros de forma eficiente que cumplan con los estándares de una regulación legal para evitar problemas futuros como desvío de recursos y malversación de fondos, ya que son recursos propios del Estado que deben ser fiscalizados y controlados por las mismas entidades a las que son asignados, del mismo modo, el propósito de proponer un sistema de Control interno para una entidad perteneciente al sector público, el cual se encuentra amparado en la Constitución Política de Colombia en los artículos 209 y 269, y deben ser establecidos los métodos y procedimientos de Control Interno para fomentar la integración en los mismos para crear una cultura organizacional donde los empleados públicos reconozcan las responsabilidades que tienen frente a la entidad, en la cual se deben mantener, perfeccionar y evaluar de manera progresiva el sistema de control interno ejecutado, creando así conciencia y sensibilización en los servidores públicos sobre la importancia en el ejercicio de sus competencias, control aplicación de los recursos públicos, para conseguir el cumplimiento de los objetivos institucionales bajo los principios de transparencia, rendición de cuentas y fiscalización de los recursos públicos.

1 Proponer un sistema de control interno que permita mejorar la ejecución de los convenios de colaboración operados por la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia

1.1 Planteamiento del problema

Las fuerzas militares de Colombia y su estructura organizacional, los ámbitos que lo componen, las áreas de acopio, bajo la funcionalidad de un Estado centralizado en el cual la institución como tal juega un papel importante en cuanto al tema de seguridad tanto de los ciudadanos como de los recursos que integran toda una nación y de los cuales se provee para su sostenimiento y desarrollo económico, por tal motivo, son innumerables las problemáticas que se han descifrado en la ejecución de tareas y funciones que son emanadas por la constitución y la ley para conseguir los fines propios de su creación en pro del bienestar del pueblo colombiano.

Necesariamente dentro de fuerza pública existe un sinnúmero de divisiones y subdivisiones que son las encargadas de llevar a cabo diferentes procesos de contratación y convenios de colaboración en los que se puedan desarrollar los diferentes objetivos institucionales, sin embargo, es importante resaltar que Colombia es un país que se ha venido transformado a través de los años y su adaptación a los cambios ha sido sin precedentes, ya que las nuevas ideologías de los diferentes gobiernos por lo que ha sucumbido a lo largo de su historia, las nefastas consecuencias que ha tenido debido al conflicto armado interno que ha padecido por varias décadas, el cual se ha logrado combatir y reducir de manera proporcional, logrando conseguir la unidad nacional, y resaltar el papel de la Institución en cuanto a su experiencia, trayectoria, cohesión y fuerza para poder alcanzar los objetivos planeados en su misión y visión con el apoyo de un proceso de control interno que sea capaz de superar las debilidades y aprovechar las fortalezas de la misma.

Según Fonseca y Leyva (2016) en su trabajo de grado para optar el título de especialistas en control interno manifiestan que el Control interno y el proceso del autocontrol son de mucha importancia en la actualidad especialmente en las instituciones que pertenecen al orden público y privado respectivamente, ya que al encontrarse a la vanguardia en cuanto a la implementación de un sistema de control interno optimo en el cual se incluya calidad, riesgo, auditoria entre otros, generando en las diferentes instituciones un posicionamiento en el mercado, brindando la mejor información tanto a los clientes internos como externo de los productos y servicios que se ofrecen con altos estándares de calidad, determinando así que la transformación militar depende única y exclusivamente del establecimiento de un sistema de control interno como imperativo de funcionalidad, y el cual se logra a través de un proceso de experiencia enriquecido en el combate, en la práctica y en el conocimiento fundado en valores institucionales y capacidades que determinan dicha consecución, pues el control incluye el actuar de un estructurado proceso dentro de la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia que permita conseguir una victoria figurada en el buen desarrollo de un Convenio específico de colaboración operada por la misma, sin embargo, esto demanda un arduo proceso que permita garantizar la iniciativa del mismo en un determinado campo de acción y demás escenarios ligados a la misión que ordena la Constitución Política de Colombia Es así como el propósito de llevar a cabo un mejoramiento continuo se encuentra ligado al desarrollo e implementación de un modelo estándar de control interno y un sistema de gestión de calidad dentro del ejército nacional, con el establecimiento de actividades complementarias que representen este tipo de alcance y se pueda llevar a cabo una gestión de operaciones militares y administrativas para dar cumplimiento a los objetivos planeados en cada área de la Institución.

Analizando las diferentes problemáticas que puedan existir a través de la configuración de cualquier tipo de convenio de interinstitucionalidad, es indispensable que existan esa transformación militar del ejército basada en la creación de un sistema de control interno que pueda consolidar su estructura operacional y que este se pueda adaptar a cualquier tipo de misión, empleando fuerzas orgánicas y autónomas que proporcionen un ambiente operacional coordinado, conjunto e intergerencial que permite el mejor desarrollo de los objetivos planteados en cada uno de estos procesos que son planeados dentro de las subdivisiones.

Son múltiples las problemáticas que presentan la ejecución de los convenios de colaboración e interadministrativos, contratos, y la asignación de tropas (pelotones) al momento de suscribir un convenio o un acuerdo firmado entre ministerio de defensa nacional y las empresas del sector de hidrocarburos, minería y energéticos, los cuales son operados y ejecutados a través de la Segunda División del Ejército Nacional, por un lado la falta de seguimiento, control y monitoreo en el cual se desconoce el impacto, organización en la asignación de recursos y la poca inversión en la infraestructura de las bases militares donde se encuentra el personal de apoyo, diagnosticando un proceso de contratación con bajos niveles en los indicadores de eficacia y eficiencia en cuanto a la asignación de elementos necesarios para la ejecución de los convenios por parte de las empresas y la CENAC Convenios (Unidad Ejecutora cuando los Convenios son en modalidad dineros) y quien es la responsable de adjudicar la contratación de acuerdo a los lineamientos de Colombia Compra Eficiente – SECOP Colombia, por la cantidad de rubros por ejecutar, es decir cada unidad militar es responsable de la prestación de la atención especial, proyectando sus necesidades reales mediante un plan de inversión que en ocasiones tienen el suficiente apoyo por parte del Departamentos de planeación del Ejército Nacional de Colombia.

Adicionalmente, las problemáticas transversales que presenta el sector público en Colombia como por ejemplo los hechos de corrupción en la contratación estatal, el detrimento patrimonial, falta de productividad por los servidores públicos sobreprecio de insumos, entre otros los riesgos inherentes en los procesos de contratación de los elementos pactados en los Convenios al momento de la ejecución. Por lo tanto, con el propósito de darle una solución al problema planteado es indispensable reconocer los elementos que integran un modelo de control interno capaz de transformar los actuales escenarios especialmente en la Segunda División como contexto de acción en el cual se lleve a cabo un autocontrol por parte de cada servidor público para que se controle su puesto de trabajo, detecte desviaciones y efectúe correctivos para el óptimo cumplimiento en el ejercicio de sus funciones, la autorregulación por parte de la Institución como la capacidad para utilizar y aplicar los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, lo cual permite la implementación de un sistema de control interno bajo niveles óptimos de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública y por último la autogestión para poder interpretar, coordinar, aplicar y evaluar la función administrativa que ha sido establecida por la Constitución, la Ley y sus reglamentos para parte de la entidad pública.

1.1.1 Deterioro de bases militares de Colombia

Una vez pactado u firmado el convenio de colaboración e interadministrativos entre las empresas del sector de hidrocarburos, minería y energéticos, se hacen el desplazamiento de las tropas en los vehículos asignados a cada unidad militar, observándose falencias en los medios de transporte donde van los militares del Ejército Nacional de Colombia, hacia las instalaciones de las bases militares ya sean de las empresas o del ministerio de defensa nacional, no obstante, una vez el personal hace presencia en las áreas de interés de los activos estratégicos de las empresas,

por intervención del comandante de batallón quien es el responsable y autónomo de sus tropas, y el encargado de la parte operacional a través de los planes estratégicos estipulados por el oficial de operaciones.

De otro modo, la segunda división unidad operativa mayor de las brigadas y encargada centralizadora de las unidades militares adscritas a ese comando, supervisa todos los procesos administrativos pese a que, es notificada como supervisora de convenios de colaboración mediante resolución No. 5342 del 2014. Una vez inicie la ejecución de los

Convenios o acuerdos, se programan las auditorías a las bases militares, evidenciándose en ocasiones deterioro en los alojamientos y condiciones en mal estado, faltando al principio de bienestar y moral de los soldados, de igual forma, se invita a las empresas a revisar de fondo el estado actual de cómo viven los soldados, con el fin de iniciar con el planeamiento del apoyo a la infraestructura y fortalecimiento institucional.

1.1.2 Convenios de colaboración con falencias en la estructuración

El objetivo principal de la suscripción de un Convenio de Colaboración o de pactar un acuerdo es la atención especial en las áreas de interés en las actividades que desarrollan las empresas, ya sean con relación a empresas petroleras, mineras o energéticas, por esta razón tienen la intención y cercanía con el Ejército Nacional de Colombia contar con el apoyo de la fuerza nacional y sentir la protección ante los grupos terroristas y por los enemigos de las zonas donde están los activos de las empresas, para comprender mejor, un convenio de colaboración e Interadministrativo es parte de una garantía para los accionistas que hacen inversiones con ciertas empresas con activos estratégicos en Colombia.

En consecuencia con la carta de intención que es el primer paso para la suscripción de los Convenios o acuerdos la cual va dirigida al comandante del Ejército Nacional de Colombia y delegada a la división correspondiente por medio de la ubicación de los activos, es decir la segunda división le compete todo el departamento del Santander, Norte de Santander y Boyacá para la atención especial de las empresas, y es ese el primer paso de cercanía para llegar a un acuerdo económico; sin embargo, no se ha implementado un manual o directiva donde establezcan un valor acorde a ese pelotón teniendo como referencia los riesgos de seguridad de los soldados, la amenaza que se presenta por grupos al margen de la ley, así mismo, al momento de hacer el acta de estructuración de acuerdo con el valor pactado o recurso económico, se proyectan una serie de necesidades y que en ocasiones no son aprobadas por el departamento de planeación del ejército nacional por la falta de conocimiento y experiencia de vivir el día a día de los batallones que ocasiones son los más abandonados en la parte de infraestructura, alojamientos e instalaciones donde descansan los soldados, por lo tanto esas inconsistencias al momento de iniciar la planeación donde se relacionan los bienes y servicios adquirir, en los planes de inversión para iniciar la estructuración y una vez culminada el acta de estructuración que es el motor de arranque para la suscripción del convenio y el resumen de la minuta del documento soporte del convenio, se espera que esas necesidades proyectadas sean avaladas por los CEDE`s (Departamentos correspondientes). Así por ejemplo CEDE1(Departamento de personal), CEDE4(Departamento Logístico), CEDE10 (Departamento de Ingeniería), cada departamento tienen una dirección que es el departamento de personal CEDE1, para adquirir servicios de pasajes terrestres, pasajes aéreos y mejoras en la alimentación, CEDE4, todo lo relacionado con el material de intendencia, dotación, llantas, vehículos, combustible y todo lo relacionado con mantenimientos de transportes, y

CEDE10, es el departamento de Ingeniera, a quienes le competen toda la adquisición de materiales de construcción y obras civiles.

1.1.3 Fallas en los acuerdos económicos de los convenios

Para empezar a mencionar las fallas de los acuerdos económicos de los convenios, cabe resaltar que el primer error, es la falta de un manual o directiva donde se pacte el valor económico teniendo en cuenta la cantidad de pelotones que estarán las 24 horas / 7 días en el área de interés de la empresa.

Igualmente carece de eficacia o eficiencia en los tiempos de ejecución de los convenios, puesto que, en las minutas de los convenios de colaboración o acuerdos, no se estipula en la cláusula el compromiso de entrega de los bienes y servicios los primeros siete meses, toda vez que, las empresas hacen entrega de los elementos pactados los últimos meses de expiración del convenio, a continuación, se mencionaran los tipos de modalidad de los convenios que son:

Convenios en especie: las empresas son las responsables y autónomas de entregar los bienes y servicios mediante una orden de compra o mediante compra directa. convenios en dineros: el ejército nacional cuenta con unidades ejecutoras llamadas CENAC, sin embargo, la CENAC convenios es la especializada de contratar los bienes y servicios de acuerdo como lo rige la Ley 80 de 1993.

Finalmente, cuando son convenios o acuerdos con las empresas del sector público se suscribirá un acuerdo interadministrativo y esas son acogidas por la Ley 80 de 1993, y por estar acogida a la normatividad estatal tienen implementado el control interno y son visitadas por la Contraloría General de la República, situación que en ocasiones presenta algunos traumatismos.

1.1.4 Deficiencias en la planeación entre las necesidades y capacidad instalada en la segunda división para la ejecución de los convenios

Una primera distinción que se debe hacer y que resulta bien para nuestro fin es la existencia de los convenios de colaboración e interadministrativos entre las empresas del sector de hidrocarburos, minería y energéticos lo cual buscan obtener una atención especial en los activos estratégicos de las empresas, figura jurídica especial y a la vez compleja, donde interviene el ejército nacional y el director de seguridad de las empresas, los cuales se proveen una serie de propuestas y actividades para desarrollar las responsabilidades de compromisos; tanto por las empresas y el comandante del batallón quien es el responsable y autónomo de prestar las tropas de los hombres del ejército nacional, y en ocasiones no se cuenta con el suficiente personal orgánico, sin embargo, las unidades militares que están a cargo del comando de la segunda división, solo intervienen en la parte operacional pero no en la parte administrativa pese a que, la responsable de estructurar y supervisar los convenios de colaboración e interadministrativos es la segunda división catalogada como la unidad operativa mayor en los departamentos de Santander, Norte de Santander y Boyacá.

Por el contrario, la definición más tradicional del concepto de convenios o acuerdos que corresponden a la definición liberal decimonónica del concepto, que implica que el convenio es un acuerdo de voluntades que modifica el ordenamiento jurídico en el sentido de crear, modificar o extinguir obligaciones. no obstante, a partir de la teoría de la causa, aceptada, esta definición general y tradicional de convenios o acuerdos pueden ser susceptibles de ser reducida. en efecto a la ejecución del mismo, lo cual busca satisfacer necesidades mencionadas por las unidades militares que hacen parte de la segunda división.

Por otra, parte se espera que la ejecución de los convenios de colaboración e interadministrativos se ejecuten de buena fe y en consecuencia se obligan a cumplir con lo que corresponda en el objeto de la naturaleza, aunque en ocasiones estas unidades militares que están a cargo de la segunda división se ven afectadas al momento de planear las necesidades, a pesar que el comando de la división les brinda todo el apoyo y acompañamiento al momento de proponer sus necesidades para ser proyectadas ante el comando superior, lo cual en ocasiones no son aprobadas por la falta de conocimiento de ese comando superior al no permanecer meses y años en esas unidades militares e incluso en las áreas de interés, jurisdicción donde están las actividades que desarrollan las empresas, más claro así; una vez se suscriba el convenio de colaboración e interadministrativo, el comandante de batallón con el apoyo del comandante de las brigadas a cargo de la segunda división ordenan la presencia de las tropas en los activos de las empresas con quienes se tienen un convenio firmado. aunado a lo anterior, comienzan algunas falencias para satisfacer las necesidades de los hombres del Ejército Nacional de Colombia. (Ministerio de Defensa Nacional, 2014)

El objetivo de suscribir convenios de colaboración e interadministrativos es garantizar la defensa y seguridad bajo los lineamientos estratégicos operacionales, aportando a los soldados de este ejército un mejor bienestar de personal con los recursos obtenidos y asignado por cada empresa.

1.1.5 *Formulación del problema*

Por todo lo anterior este proyecto de investigación pretende responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles serían los procesos para crear un Sistema de Control Interno que permita mejorar la ejecución de los convenios de colaboración operados por la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia?

1.2 Justificación

Según el análisis llevado a cabo en la Segunda División del Ejército Nacional como contexto en el cual se pretende proponer un sistema de control interno que permita superar las debilidades encontradas como deficiencia en la planeación de las necesidades y la capacidad instalada en la ejecución de los convenios de colaboración, las fallas en los acuerdos económicos, falencias en la estructuración y el deterioro de las bases militares, son la causa de poder diseñar e implementar un sistema de control interno que sea capaz de superar dichas debilidades y poderlas superar para tomar las decisiones acertadas que consigan el beneficio de la entidad y el cuidado y preservación de los recursos públicos que allí son manejados, ya que actualmente las organizaciones tanto públicas como privadas se encuentran en una constante evolución y cambios significativos, y específicamente el Ministerio de Defensa Nacional que presenta un engranaje vasto y su manejo debe hacerse de forma delimitada con un sistema de control interno que reúna los criterios de calidad, oportunidad, eficacia y eficiencia para mejorar los procesos de gestión, planeación, organización, ejecución y control de cada una de las acciones y actividades que se llevan a cabo en cada una de las dependencias que lo integran, mediante la optimización de los recursos económicos que se encuentran enmarcados dentro de la administración pública como entidad estatal.

Por consiguiente el llevar a cabo este trabajo de investigación es permitir el afianzar el conocimiento teórico con la práctica adquirida dentro de la Segunda División del Ejército Nacional

y poder así establecer los parámetros y lineamiento necesarios para proponer la implementación de un sistema de control interno que se convierta en la herramienta administrativa para superar dichas debilidades encontradas dentro y fuera de la institución en cuanto la contratación y ejecución de convenio de colaboración, con la ayuda de esquemas prácticos de trabajo en equipo que sirven de apoyo a las unidades que integran el Ministerio de Defensa, para la orientación y llevar a cabo de forma satisfactoria de las actividades, funciones de sus funcionarios aprovechando las fortalezas y superando las debilidades, confiando en que la aplicación de un sistema de control interno eficaz conviertan a la entidad y la prestación del servicio dentro de los estándares de alta calidad y compromiso, conducen a que la visión, las acciones y los propósitos sean elementos indispensables para grandes posibilidades y oportunidades de un crecimiento continuo.

La constitución política consagra los fines de la función administrativa, pero también caracteriza el Estado como social del derecho y enlista sus fines de esta manera, y la Ley no se divorcia de la norma superior sino que la redefine para eventos particulares de los cuales la contratación estatal es uno de los que resultan idénticos con los fines del Estado, cuyo logro los principios son una herramienta idónea y se espera que con el apoyo de esta conexidad entre rango de subordinación jerárquica entre normas y sus fines, estos principios exigen que todo contrato estatal, haga parte del proceso pertinente es decir cada etapa precontractual, contractual y pos contractual deben estar en concordancia con los fines del estado y en segunda instancia, si no cumplen con lo estipulado será un contrato inconstitucional aunque la Ley 80 del 1993 lo denomine anulable por violación de la Constitución o Ley.

De acuerdo a los lineamientos establecidos para el desarrollo del presente trabajo de investigación y sumado a ello la experiencia profesional con respecto al planteamiento del problema que se ha venido desarrollando con el aporte significativo de diversas fuentes

documentales que ayudan a darle sustentabilidad y un normal desarrollo durante el proceso de ejecución del mismo, igualmente la investigación se encuentra contextualizada dentro de las políticas de administración pública y los convenios que se llevan a cabo entre las entidades estatales y las personas jurídicas publicas bajo la figura de convenios interadministrativos dentro de la teoría de convenios de la administración, en este caso se analizará detalladamente la incidencia que han tenido los convenios de colaboración interadministrativa firmados con el ministerio de defensa nacional y que se han suscrito por la segunda división del ejército nacional enfocado al sistema integrado de control interno, por medio del cual se realiza una inspección minuciosa para determinar las acciones que se han llevado a cabo para evitar que se sigan presentando falencias en el momento de planear y ejecutar convenios interinstitucionales con otras entidades teniendo en cuenta aspectos como la capacidad instalada, requerimiento de necesidades prioritarias y poder consolidar un convenio que sea capaz de suplirlas y conseguir el logro de los objetivos y principios de la segunda división como entidad de orden estatal en la cual se manejan recursos públicos los cuales deben ser inspeccionados para que se le den el uso adecuado en pro del bienestar institucional. (Chávez, 2016)

El estado colombiano dentro de sus procesos legislativos y dentro de su actuación pública frente a los procesos de convenios administrativos e interadministrativos se encuentra ligado a la constitución, y bajo los principios sociales y democráticos que se encuentran enmarcados para poder llevar a cabo su actuación y poder conseguir un equilibrio en el sistema de contrapesos, ya que el Estado necesita suplir sus necesidades de acuerdo a cada institución que lo conforma y los particulares o personas jurídicas pueden participar en este proceso de apoyo mediante los procesos de licitación con el propósito de poder contratar con el mismo bajo un orden constitucional justo, esta es una de las manifestaciones en cuanto a los procesos de gestión en lo público, y es importante

conocer y adoptar adecuadamente los mecanismos consensuales dentro de gestión administrativa, convirtiéndose así en un modelo de Estado que se encuentra adoptado por la Constitución de 1991, siendo esta una relación entre Estado y la administración, respetando la participación social y ciudadana donde la actividad de trabajo en equipo sea concertada y consensual en pro de la democratización y solidaridad en cada una de las actuaciones de las partes, consiguiendo el fomento del interés público y la colaboración a través de los convenios suscritos para un desarrollo eficiente ligado a las funciones interadministrativas, por tal motivo, se analizará y examinará la incidencia o efectos tanto negativos como positivos que han tenido la ejecución de los convenios interadministrativos suscritos por la Segunda División del Ejército Nacional y su incidencia en los procesos de materialización y existencia de este tipo de convenios , basado en preceptos conceptuales y en antecedentes históricos que han servido de base para la consolidación de una posible solución al problema planteado en este trabajo de investigación.

¿Cómo resolver la pregunta atinente a cómo entender los fines de la contratación bajo la implementación de un sistema de control interno? La respuesta es acudir a la Constitución Política en virtud de materializar dichos fines lo cual advierte a las autoridades que ellas están instituidas para demostrar los principios de transparencia sobre los cuatro aspectos esenciales de la Ley 80 de 1993; I) procedimientos de selección II) publicidad de las actuaciones negóciales; III) objetividad, licitud y proporcionalidad de los pliegos de condiciones; IV) motivación de los actos administrativos que se expidan en la actividad contractual o con ocasión a ella.

En cuanto a la diversidad en la negociación de los Convenios de Colaboración e Interadministrativos existe una revisión general en la estructuración de los Convenios suscritos con el ministerio de defensa nacional y el cual los opera la segunda división sin embargo, la falta de un manual de convenios modificado, toda vez que el vigente es del año 2014, lo cual genera

traumatismos con la información y valor asignado ante la atención especial que se va a prestar por parte de la unidad militar responsable de la jurisdicción donde se encuentra los activos fijos de las empresas quienes tienen la intención de suscribir convenios de colaboración.

Así mismo en los procesos de estructuración de los convenios que inicia desde la carta de intención emitida por las empresas donde manifiestan la intención de contar con el apoyo del ejército nacional de Colombia y desde ese momento la unidad militar responsable de prestar la atención especial proyecta sus necesidades pero contando con el AVAL del departamento de planeación del ejército nacional de Colombia, en ocasiones con resultados negativos frente a esa solicitud de proyección de necesidades obstaculizando el proceso de contratación sobre todo en el fortalecimiento institucional y en la infraestructura de los batallones. por eso es la importancia de implementar un sistema de control interno que regule los convenios de colaboración e interadministrativos bajo un Modelo Estándar de Control Interno (MECI), cuyo objetivo es controlar las estrategias de gestión y evaluación de las entidades del estado y los presupuestos pactados en los convenios, toda vez que, de la contratación que nacen de los rubros estipulados en los planes de inversión propuestos y elaborados por la segunda división, señala puntualmente los elementos adquirir, y en ocasiones los valores de los contratos son elevados en un 30% de diferencia de precios del mercado e incluso los publicados en los precios de grandes superficies de colombia compra eficiente, por lo tanto, se espera que con el Modelo Integrado de Control Interno (MECI), se subsanen las falencias al momento de planear, implementando una matriz de precios del mercado y a la vez se estén actualizando constantemente, con el propósito de tener varias referencias al momento de planear.

Sin embargo, si el Modelo Integrado de Control Interno (MECI), no es eficiente para evitar traumatismos administrativos en el comando de la segunda división, luego que se seguirán

presentando las falencias en la ejecución de los recursos evidenciándose déficit en las necesidades presentadas por cada unidad militar adscritas de la segunda división. de igual forma, el éxito de una buena ejecución de los convenios de colaboración e interadministrativos, es tener presente los principios de planeación, puesto que, se proyectan correctamente las necesidades a recibir en cada unidad militar, así mismo contar con la documentación organizada, pues es la evidencia de transparencia de los contratos ejecutados, con lo cual se espera llevar un control y monitoreo de acuerdo con los estándares del MECI. (Puerta, 2018).

La importancia de este trabajo de investigación radica en indagar acerca de cómo se llevan a cabo los procesos de planeación, organización y control de los convenios de colaboración suscritos y operados por la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia con el propósito de identificar qué tipo de falencias se presentan en estos procesos, y poder así plantear estrategias para la superación de las mismas y llevar a cabo convenios y contratos con terceros de forma eficiente que cumplan con los estándares de una regulación legal para evitar problemas futuros como desvío de recursos y malversación de fondos, ya que son recursos propios del Estado que deben ser fiscalizados y controlados por las mismas entidades a las que son asignados, del mismo modo, el propósito de proponer un sistema de control interno para una entidad perteneciente al sector público, el cual se encuentra amparado en la Constitución Política de Colombia en los artículos 209 y 269, y deben ser establecidos los métodos y procedimientos de Control Interno para fomentar la integración en los mismos para crear una cultura organizacional donde los empleados públicos reconozcan las responsabilidades que tienen frente a la entidad, en la cual se deben mantener, perfeccionar y evaluar de manera progresiva el sistema de control interno ejecutado, creando así conciencia y sensibilización en los servidores públicos sobre la importancia en el ejercicio de sus competencias, control aplicación de los recursos públicos, para conseguir el

cumplimiento de los objetivos institucionales bajo los principios de transparencia, rendición de cuentas y fiscalización de los recursos públicos.

Por último, se pretende determinar el efecto que ha tenido los convenios de colaboración interadministrativos suscritos y ejecutados por la Segunda División en cabeza del Ministerio de Defensa Nacional, y poder determinar porque se han venido presentado algunos inconvenientes detectados a través de un análisis minucioso dentro de la entidad y evitar que se sigan presentando los deterioros de las bases militares por falencias en su estructuración, fallas internas y externas en los convenios por haber realizado un proceso de planeación deficiente que no supla en su totalidad las necesidades que se presentan dentro de la segunda división para la ejecución de los mismos de forma satisfactoria a través de la creación de un sistema de control interno que permita reconocer las debilidades y fortalezas de las diferentes áreas encargadas del proceso de contratación a través los convenios de cooperación.

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo general*

Proponer un sistema de control interno que permita mejorar la ejecución de los convenios de colaboración operados por la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia.

1.3.2 *Objetivos específicos*

Determinar el proceso de ejecución de los convenios de colaboración operados por la Segunda Brigada del Ejército Nacional de Colombia.

Diagnosticar el estado actual de los convenios de colaboración interadministrativos ejecutados mediante indicadores de operacionalización bajo la metodología MECI

Proponer un modelo de control interno bajo la metodología COSO para mejorar los procesos de contratación ejecutados mediante los convenios de colaboración interadministrativos.

2 Marco referencial

2.1 Marco teórico

2.1.1 *Comité de organizaciones patrocinadoras, COSO*

Es el comité de organizaciones patrocinadoras, o en inglés The Committee of Sponsoring Organization of the Treading Commission (COSO), es una organización privada y voluntaria formada el año 1985, que estudia los factores causales que pueden conducir a la información financiera fraudulenta. También elaboró recomendaciones para las empresas públicas y sus auditores independientes, para la SEC (Securities and Exchange Commission) y otros reguladores, y para las instituciones educativas. Este comité está integrado por las siguientes instituciones dedicadas a guiar a la administración ejecutiva y a los participantes del Gobierno de la empresa para lograr el establecimiento de operaciones de negocios más efectivas, eficientes y éticas. (QAEC, 2010)

COSO I, consta de cinco componentes relacionados entre sí, se derivan de la manera en que la dirección gestiona la empresa y están integrados en el proceso de dirección, los componentes del control son los siguientes: Ambiente de control; evaluación de riesgos; actividades de control; información y comunicación; monitoreo.

Los objetivos son:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

COSO II o ERM, amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo, hay que aclarar que este informe es complementario de COSO I. La mayoría de las organizaciones necesitan mejorar su capacidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre. Esta nueva metodología proporciona la estructura conceptual y el camino para lograrlo; la premisa principal de la gestión integral de riesgo es que cada entidad, con o sin fines de lucro, existe para proveer valor a sus distintos “grupos de interés”, sin embargo, todas estas entidades se enfrentan a la incertidumbre en sus decisiones y el desafío para la administración es determinar qué cantidad de incertidumbre esta la entidad preparada para aceptar, en su búsqueda de incrementar el valor para los “grupos de interés”

COSO III ayudará a la gerencia, junta directiva, interesados externos y otros que interactúan con la entidad, en relación con la aplicación del control interno por parte de la organización en la preparación y presentación de los estados financieros y ofrece a la entidad más confianza al saber que cumplen los requerimientos de control interno efectivo y así lograr enfrentar la transparencia empresarial con mayor tranquilidad. Se espera que

COSO III ayude a las organizaciones en el diseño e implementación del control interno, considerando que han y seguirán ocurriendo muchos cambios complejos, globales y tecnológicos en las empresas tanto internos como externos. (Colombia y De la Costa, 2014).

El COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude. Las organizaciones son:

La Asociación Americana de Contabilidad (AAA).

El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA).

Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA)

La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [AMI]).

Desde su fundación en 1985 en EEUU, promovida por las malas prácticas empresariales y los años de crisis anteriores, COSO estudia los factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta y elabora textos y recomendaciones para todo tipo de organizaciones y entidades reguladoras como el SEC (Agencia Federal de Supervisión de Mercados Financieros) y otros.

2.1.1.1 COSO I. En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control – Integrated Framework” denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno”.

Según COSO el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

Eficacia y eficiencia de las operaciones

Confiabilidad de la información financiera

Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

La estructura del estándar se dividía en cinco componentes:

1. Ambiente de control.
2. Evaluación de riesgo.
3. Actividades de control.
4. Información y comunicación.
5. Supervisión.

2.1.1.2 COSO II. En 2004, se publicó el estándar “Enterprise Risk Management – Integrated Framework” (COSO II) marco integrado de gestión de riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores.

2.1.1.3 COSO II (ERM). Amplía la estructura de COSO I a ocho componentes: ambiente de control: son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de los mismos. Establecimiento de objetivos: estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos.

Identificación de eventos, que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.

Evaluación de Riesgos: identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.

Respuesta a los riesgos: determinación de acciones frente a los riesgos.

Actividades de control: Políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos

Información y comunicación: eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.

Supervisión: para realizar el seguimiento de las actividades.

2.1.1.4 COSO III. En mayo de 2013 se ha publicado la tercera versión COSO III. Las novedades que introducirá este marco integrado de gestión de riesgos son:

Mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos

Mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos

Mayor claridad en cuanto a la información y comunicación.

Algunos de los beneficios de utilizar el estándar COSO en las organizaciones son:

Promueve la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización y establece directrices para la toma de decisiones de los directivos para el control de los riesgos y la asignación de responsabilidades.

Ayuda a la integración de los sistemas de gestión de riesgos con otros sistemas que la organización tenga implantados

Ayuda a la optimización de recursos en términos de rentabilidad

Mejora la comunicación en la organización

Mejora el control interno de la organización

2.1.2 Control interno

El control interno en el transcurrir del tiempo ha sufrido modificaciones en su significado a medida que han evolucionado las organizaciones. Inicialmente era conocido como un sistema interno dedicado a obtener eficiencia, confiabilidad y exactitud en las operaciones contables y financieras; de hecho, el control interno era visto como un sistema interno cuyo objetivo principal era proteger los activos de la organización. Por otro lado, el Instituto Americano de Contadores Públicos en 1948 definían el control interno como un plan de organización y métodos integrados para proteger los activos de la entidad; más adelante, el mismo instituto subdividió el concepto de control interno en controles contables y controles administrativos (Viloria, 2005).

Más recientemente Romero y Croes (2008) argumentan que el control interno e el plan de organización de todos los procesos y procedimientos coordinados entre sí para satisfacer las necesidades de la entidad, así como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos, que integrados permiten lograr el cumplimiento de la función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue; generando capacidad de respuesta ante los diferentes clientes o grupos de interés que debe atender. Según esta definición los autores describen el control interno como un proceso integrado donde todas las áreas o departamentos son importantes.

Así mismo, Rivas (2011) aporta que el control interno fomenta la eficiencia a través de la reducción del riesgo en la consecución de los objetivos, ayuda a asegurar la confiabilidad de la información financiera y de gestión, a proteger los recursos, y a cumplir las leyes, reglamentos y cláusulas contractuales correspondientes a la entidad.

Por otro lado, autores como Viloria (2005), Rivas Márquez (2011) y Portal (2016), coinciden en que el control interno está compuesto por cinco componentes de análisis: el entorno

de control, la evaluación de riesgos, el flujo de la información, las actividades de control y la supervisión del sistema o monitoreo. Estos elementos componen la estructura de gestión que permite reorientar la operación de las entidades en caso de presentar algún riesgo que afecte el cumplimiento de sus objetivos (Portal, 2016).

Son muchos los autores que han planteado diferentes definiciones sobre el concepto de control interno, por tal motivo se denotaron algunos de ellos para concebir de manera profunda el significado del mismo y poder ser desarrollado en el trabajo de investigación, ya que la finalidad de este es poder establecer un sistema de control interno frente a los convenios de colaboración en la Segunda División del Ejército y darle cumplimiento a los objetivos planteados en la misma, con el propósito de mejorar las condiciones en este tipo de contrataciones de orden público, bajo principios de transparencia, eficiencia y eficacia, consiguiendo evaluar en entorno, los riesgos, la información y actividades de supervisión y monitoreo llevadas a cabo para darle solución al problema planteado, delimitando el camino de las operaciones de la entidad y superando los riesgos que pueden desviar la finalidad de los objetivos planteados.

Chacón, (2002) define como la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable. Se puede afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

El control interno, entonces, busca promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, la calidad de los servicios públicos que presta, cuidar y resguardar los recursos y bienes del estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.

2.1.2.1 Beneficios del control interno. La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades institucionales y mejora el rendimiento.

El control interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, subprocesos y actividades en donde se implemente.

El control interno es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción.

El control interno fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.

El control interno facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias.

En conclusión, se puede establecer que el control interno ayuda a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

La implementación y fortalecimiento de un adecuado control interno promueve entonces:

- La adopción de decisiones frente a desviaciones de indicadores.
- La mejora de la Ética Institucional, al disuadir de comportamientos ilegales e incompatibles.

- El establecimiento de una cultura de resultados y la implementación de indicadores que la promuevan.
- La aplicación, eficiente, de los planes estratégicos, directivas y planes operativos de la entidad, así como la documentación de sus procesos y procedimientos.

Las funciones del control interno tienen por objeto apoyar a la administración en el logro de los objetivos, proporcionando información mediante análisis, apreciaciones y recomendaciones relacionadas con su gestión, es importante tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado; es necesario resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión. (Mendoza, et ál.,2018).

2.1.2.2 Modelo estándar de control interno – MECI. A nivel mundial existen varios modelos de control interno, dentro de los que sobresalen el norteamericano, el canadiense, y el australiano. El modelo norteamericano COSO, incluye la identificación de riesgos internos y externos o los riesgos asociados al cambio, y la planificación juega un papel sumamente importante si se desea un control eficaz, al igual que la supervisión; (Rivas, 2011). El modelo canadiense COCO, utiliza 20 criterios para evaluar la eficacia del control, y para desarrollarlo se debe contar con el compromiso de todo el personal que lleven los propósitos a la acción. Y el modelo australiano ACC, incluye el sistema de gestión del riesgo y está compuesto por siete elementos centrados en el establecimiento de contexto, identificación, análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos, monitoreo y revisión, y comunicación y consulta. Todos estos modelos, fueron la base principal para la fundamentación y el diseño del modelo colombiano MECI (Mantilla, et ál., 2007).

2.1.3 Etapas para la implementación del MECI.

Para poder desarrollar las etapas de implementación, es necesario fijar tres acciones importantes, centradas en determinar el compromiso de la alta dirección, el compromiso de la entidad y la capacidad para ver el control interno como un mecanismo de autoprotección.

Para la implementación del MECI en las entidades públicas, es necesario el desarrollo de las siguiente cuatro etapas (Mantilla, et ál., 2007).

- Planeación del diseño y la implementación del sistema de control interno.
- Diseño e implementación del sistema de control interno.
- Evaluación a la implementación del sistema de control interno.
- Normograma del sistema de control interno.

2.1.4 *Convenios de colaboración*

Los convenios de colaboración se formalizaron en el año de acuerdo con la resolución de Convenios No. 5342 Emitida por el Ministerio de Defensa Nación, Ese mismo año se hace un convenio interadministrativo entre una empresa de servicios públicos de Bogotá y el ministerio de defensa, el cual fue firmado por el ministro y el presidente dicha empresa; en este caso el objeto del convenio por cinco años, fue instalar una unidad militar para proteger una central hidroeléctrica; es importante destacar que este mismo año se realiza otro contrato para prórroga e incremento del valor. Para el año 1994, se aplica el nombre de convenio interadministrativo, debido a la naturaleza y misión del ejército quien está prestando una atención especial. el ejército nacional conduce operaciones militares orientadas a defender la soberanía, la independencia y la integridad territorial, proteger a la población civil, los recursos privados y estatales para contribuir a generar un ambiente de paz, seguridad y desarrollo, que garantice el orden constitucional de la nación (Ejército Nacional, 2014).

2.1.5 *Gestión pública de contratación de Colombia*

Para comprender la gestión pública en la contratación en Colombia es necesario conocer que este se encuentra incluido de forma reciente dentro de la función pública, ya que en los últimos años se han adoptado elementos gerenciales en cuanto al funcionario de un jerárquico (directivo), apoyándose en la promulgación de la carta de 1991, donde comienza un proceso de modernización de cada una de las instituciones públicas y la respectiva estructura del estado, llevando a cabo los reajustes indispensables en cuanto a la realidad del país.

Con la Constitución de 1991 se denotaron diversas disposiciones enfocadas a la función pública, temas como el ingreso y permanencia por méritos, retiro del servicio por haberse

desempeñado de forma deficiente y no cumplir con su labor, la carrera administrativa como norma principal del empleo público, y lo preponderante la gestión administrativa dentro de la cual se encuentra enmarcado el control interno como uno de los deberes del estado enfocado a buscar el bienestar de los ciudadanos.

Se han desarrollado inicialmente mecanismos de forma paulatina por parte de las instituciones jurídicas sobre el tema de participación ciudadana y de autonomía local, en los cuales se han creado modelos de gestión y control, generando presión con el propósito de garantizar una adecuada y oportuna destinación de recursos nacionales a las diferentes entidades territoriales con la vigilancia de las instituciones jurídicas para optimizar las transferencias, donde exista una distribución óptima y equitativa de los recursos del Estado, para poder regular el despilfarro fiscal y la economización del gasto público.

El apoyo a los procesos relacionados e involucrados con el estatuto general de la contratación de la administración pública (Ley de 1993 y Ley 1150 de 2007) es adicionar una mejor visita al público en los procesos públicos con el propósito de apoyar al Estado de Colombia en la negociación de reglas de contratación pública en acuerdos de integración, y en los convenios interadministrativos e internaciones para regular la etapa pre contractual, contractual y pos contractual. La gestión pública de Colombia, como parte de su trabajo y objetivo en las interinstitucionales es con el propósito de obtener una instancia rectora en la contratación estatal, aplicando las políticas públicas y que orienten en la adquisición de los bienes y servicios para el estado, por otra parte, estos lineamientos que se han venido implementado han coadyuvado a la orientación en cualquier tipo de modalidad contractual, la eficiencia en la gestión y el desarrollo permite que implementar un modelo estándar de control interno en la estructuración de los convenios de colaboración e interadministrativos de la segunda división sean obtenidos de una

mejor planeación de necesidades y de inversión, dado que, al cumplimiento de la circular No. 00003412 CEDE5 (Departamento de Planeación y Políticas del Ejército Nacional), encargado de revisar los proyectos presentados por la Segunda División y demás divisiones del Ejército, en efecto que, los recursos asignados por los Convenios de Colaboración e Interadministrativos sea bien invertidos y no conllevar a investigaciones administrativas por la Contraloría General de la Republica.

La gestión pública tiene en su diseño la el departamento administrativo de la función pública, tiene como objeto formular y promover las políticas e instrumentos en empleo público, organización administrativa, control interno, racionalización de trámites, que van dirigidos a fortalecer la gestión de las entidades públicas nacionales y territoriales, mejorar el desempeño de los servidores públicos al servicio del estado, contribuir al cumplimiento de los compromisos del gobierno con el ciudadano y aumentar la confianza en la administración pública y en sus servidores. (Colombia, 2017).

2.2 Antecedentes

2.2.1 *Antecedentes en el ámbito internacional*

Organización latinoamericana y del Caribe de entidades fiscalizadoras superiores comisión técnica de prácticas de buena gobernanza el control interno desde la perspectiva del enfoque COSO –su aplicación y evaluación en el sector público-

En los procesos de contratación enfocado a las entidades públicas en este caso con

Ejército nacional existen anomalías que deben ser identificadas para mejorar estos procesos ya que en ellos se encuentran recursos del estado los cuales deben ser salvaguardados y es por tal

motivo que esta investigación aporta de manera significativa a la nuestra ya que recalca la forma como unas buenas prácticas institucionales traen consigo un buen manejo de los mismos, a través de una rendición de cuentas por parte de los funcionarios que tienen a su cargo el custodia de los bienes y recursos públicos, promoviendo los principios de eficacia, transparencia para la regulación de las actividades institucionales, regulando la economía de las entidades públicas con el propósito de proteger los recursos y bienestar del estado ya que se presentan acciones indebidas y actos ilícitos que desvían su verdadero propósito. Basando estos conceptos en el aporte que realiza la guía de normas de control interno del sector público ya que plantea que es un proceso integral y dinámico que se acopla a los cambios de la sociedad actual. (OLACEFS, 2015)

“Control interno y la gestión administrativa según el personal de la sede central de los servicios postales del Perú, Lima 2016”.

Según Cedillo (2016) en los resultados de su investigación llevada a cabo analizó detalladamente y se concluyó que el control interno tiene una estrecha relación con la gestión administrativa y es así como su aporte a la investigación se encuentra delimitado en este aspecto ya que el proceso administrativo del ejército nacional debe estar supervisado bajo las dimensiones de un control interno, propiciando un mejor ambiente laboral, a través de la evaluación de riesgos, desarrollo de actividades de información y comunicación resaltando estos mecanismos que herramientas claves entre el control y la gestión administrativa dentro de la entidad.

Según la investigación realizada por Moreto (2017) en la cual a través de todo un proceso investigativo y de trabajo de campo pudo evidenciar que el Control interno tiene incidencia en la gestión administrativa en este caso en la Unidad ejecutora 404 – Salud Utcubamba, por lo cual en el presente trabajo de investigación también se deben tener en cuenta la funcionalidad del sistema

administrativo y bajo un sistema de control interno mejora la gestión y resultados de la misma, bajo las premisas y fundamentos del control interno del sector público.

Según la investigación realizada por Ruiz (2016) resalta como un buen modelo de control interno incide para el mejoramiento de las contrataciones del área logística de gestión educativa local San Martín, debido a que se le da cumplimiento y un mejor resultado a los procesos de compra en la esfera estatal, ya que la necesidad de adquirir bienes y servicios para suplir las necesidades de la comunidad educativa es el eje principal, en pro de una buena atención de todas las áreas que la componen en un momento oportuno, resaltando de esta forma que el control interno es la herramienta por medio de la cual se contribuye a mejorar la validez y efectividad de las contrataciones del Estado, bajo los parámetros de la normatividad vigente concluyendo que estos dos procesos integrados facilitan la toma de decisiones y un mejor resultado a corto, mediano y largo plazo.

Según la investigación realizada por Vélez y Llumitaxi (2015) estos autores permite reconocer que el sistema de control interno debe ser ejecutado en cualquier tipo de empresa tanto de orden público como de orden privado, resaltando el cumplimiento de las normas impuestas por las entidades de control, consiguiendo una mejor eficiencia operativa, veracidad de la información financiera, y poder así tomar las decisiones acertadas dentro de las organizaciones, bajo el diseño de un sistema de control interno que eleve el nivel de confianza y viabilice los procesos ejecutados dentro de la organización.

2.2.2 *Antecedentes a nivel nacional*

Según los resultados de la investigación de los autores Sanín y Lizarazo (2017) “El sistema de control interno en el estado colombiano como instancia integradora de los sistemas de gestión y control para mejorar la eficacia y efectividad de la gestión pública a 2030”

En el contexto de nuestro país como un estado social de derecho y basado en el trabajo de investigación de los anteriores autores, permite reconocer la incidencia que tiene el mismo en nuestra proyecto de investigación ya que se encuentra direccionado a la formulación de estrategias que puedan contribuir a proteger y realizar una adecuado gestión en cuanto a los recursos de la nación que son manejados por las entidades de orden nacional y territorial bajo la regulación del estado colombiano, con el fortalecimiento del sistema de control interno como mecanismo gerencial, para poder mantener los niveles de confianza de la ciudadanía con respecto a la administración publica en manos de las entidades estatales y poder así evitar que se presenten acciones corruptas e ineficaces, con la prevalencia de la constitución y las leyes reglamentarias.

Según la investigación realizada por Sierra (2015) en la mayoría de los casos las distintas organizaciones presentan cambios tanto en el ámbito interno como externo, los cuales pueden incidir en cumplimiento o no en los objetivos organizacionales, y el Ejército nacional en la ejecución de los convenios de colaboración también debe cumplir con los objetivos propuestos para mejorar su desempeño y que los procesos sean transparentes ya que se encuentran vinculados los recursos del estado, de allí la necesidad de proponer un sistema de control interno y mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en las operaciones convirtiéndose en una mejor herramienta administrativa que ayude al mejoramiento de los procesos y el buen desempeño de los servidores en pro de la Institución. (Sierra, 2015).

Según esta investigación realizada por Alsin (2015) en el ámbito local específicamente en la alcaldía del municipio de San Calixto existe la necesidad de diseñar e implementar un modelo estándar de Control Interno MECI, de acuerdo a sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, que permita llevar a cabo un mejoramiento continuo de cada uno de los procesos que se llevan en cada área de la entidad con el propósito de obtener mejores resultados en su tolerabilidad y darle cumplimiento a los objetivos planeados en cada área de funcionalidad.

2.2.3 *Antecedentes a nivel local*

Según la investigación realizada por Arciniegas (2017) en su proceso de ejecución del proyecto donde se plantea una estrategia para mejorar la evaluación y seguimiento eficiente y eficaz en los procesos de control interno de la Alcaldía de Bucaramanga, sirviendo de apoyo para la presente investigación ya que se toma el Control interno como una herramienta indispensable para mejorar la evaluación y seguimiento eficiente y eficaz en los procesos administrativos de cada una de las oficinas que la integran, estableciendo planes de seguimiento para el mejoramiento continuo dentro de la entidad.

2.3 Marco legal

Ley 87 de 1993. Reglamentó el control interno a través del establecimiento de normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado; además de los objetivos, características, elementos y campo de aplicación.

Dentro del marco normativo se encuentra esta ley como la principal para servir de apoyo al desarrollo del trabajo de investigación ya que esta ley reglamentó todo lo referente al ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado, ya que el Ejército Nacional es una

entidad adscrita al estado colombiano y por lo cual se manejan recursos de orden público, por lo cual se debe tener en cuenta dicha ley para evaluar los resultados obtenidos al finalizar el trabajo de grado.

En el Artículo 1, se establece al control interno como: Sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos (Congreso de la República de Colombia, 1993).

Ley 489 de 1998. El Artículo 14 establece que “la delegación de las funciones de los organismos y entidades administrativos de la orden nacional deben acompañarse de la celebración de convenios en los que se fijen los derechos y obligaciones de las entidades delegantes y delegatarias” (Congreso de Colombia, 1998).

Es importante el aporte de esta ley debido a que en un proceso de contratación o donde se suscriba algún tipo de convenio, que es el caso de la Segunda División del Ejército Nacional se deben tener presentes tanto los derechos de los delegantes como delegatarios y así no infringir en actuaciones de ley que acarreen problemas dentro del proceso de contratación.

Ley 617 de 2000. Mecanismo que permite adicionar la ley orgánica de presupuesto, normas tendientes a fortalecer la descentralización, además de otras normas para la racionalización del gasto público nacional (Congreso de Colombia, 2000). Sin embargo, los organismos de control al hacer un balance de dicho ejercicio en las entidades, establecieron que no se estaba alcanzando los resultados esperados en cuanto a la eficiencia, eficacia e integridad. Esto ocasionó que el 20 de

mayo de 2005, el gobierno ordenara la adopción del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) con el fin de garantizar la eficiencia del sistema

La presente ley permite reconocer que los recursos del estado deben ser tratados con cautela y deben ser racionalizados por tanto debe existir un modelo de control interno capaz de llevar a cabo acciones que protejan dichos recursos para alcanzar resultados bajo los principios de eficiencia, eficacia e integridad.

Ley 1474 de 2011. Mediante la cual se fortalecen los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y efectividad del control de la gestión pública (Congreso de la República, 2011).

En la esfera estatal se presentan acciones de corrupción por lo cual esta Ley regula los mecanismos en cuanto a prevención, investigación y sanción de los mismos para poder lograr la efectividad a través de un sistema de control interno en la gestión pública.

Ley 1712 de 2014. Mecanismo que permite regular el derecho de acceso a la información pública, los procedimientos para el ejercicio y garantía del derecho y las excepciones a la publicidad de la información, por medio de la cual se permite la transparencia de la información y el libre acceso a la misma (Congreso de la República, 2014).

Para los procesos de contratación entre el estado y particulares siempre debe existir el derecho a la información y esta debe ser publicada para que las personas tengan acceso a la misma y puedan ser postuladas sin discriminación alguna, permitiendo así el ejercicio y la garantía que brinda la publicidad y el acceso a la misma.

Decreto 1826 de 1994. Permite la reglamentación y creación de la oficina de control interno en la estructura de los ministerios y departamentos administrativos; de tal manera que lleve al cumplimiento de las funciones correspondientes al control interno (Cadena Clavijo, 1994).

El estado colombiano se encuentra descentralizado en su orden territorial por departamento y municipios, y dentro de ellos debe existir la reglamentación y creación de la oficina de control interno para poder darle cumplimiento a las funciones correspondientes de cada entidad.

Decreto 2145 de 1999. Por medio del cual se dictan las normas sobre el sistema nacional de control interno de las entidades y organismos de la administración pública; estableciendo a dicho sistema como “el conjunto de instancias de articulación y participación, competencias y sistemas de control interno, que, de manera armónica, dinámica, efectiva, flexible y suficiente, fortalecen el cumplimiento cabal y oportuno de las funciones del estado” (Pastrana Arango, 1999).

Para darle cumplimiento a las funciones del Estado el cual vela por el bienestar de la ciudadanía es que se establecen este tipo de decretos en los cuales resaltan la importancia del Control Interno en las entidades y organismos de la administración pública que vigile y supervise los procesos de contratación para que no existan actos ilegales de corrupción.

Decreto 1537 de 2001. Mecanismo que permite definir los elementos técnicos administrativos del control interno, definiéndose cinco tópicos: valorar riesgos, acompañar y asesorar, realizar evaluación y seguimiento, y fomentar la cultura de control y su relación con los entes externos (Pastrana Arango, 2001).

Por el desconocimiento de algunos elementos que se encuentran ligados al control interno se han incurridos en falacias por lo cual es importante conocer este decreto para tener claro los mecanismos que permiten identificar los elementos técnicos y administrativos con respecto al tema, valorando riesgos, evaluación y seguimiento para el fomento de una cultura de control y un mejoramiento continuo en los procesos de contratación donde existan recursos del estado.

3 Método

3.1 Hipótesis

3.1.1 *Ho*

La creación de un sistema de control interno permitirá mejorar la ejecución de los Convenios de colaboración operados por la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia.

La creación de un sistema de control interno en la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia permitirá el mejoramiento en los procesos de contratación.

3.1.2 *H1*

Los convenios de colaboración interadministrativos suscritos con el ministerio de defensa nacional de Colombia y ejecutados por la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia impidieron el mejoramiento en los procesos de contratación.

Desde la intención de la empresa el cual es allegada mediante una carta de intención, la segunda división inicia con la gestión del proceso de la suscripción del convenio de colaboración e interadministrativo, la primera fase es realizar los estudios de contrainteligencia a las empresas, luego la parte de viabilidad operacional, para verificar las coordenadas establecidas para prestar la atención especial, con la información que la empresa emita a la jefatura de operaciones del ejército nacional.

Sin embargo, las demoras por parte de esas jefaturas presentan falencias en las entrega de información por la demanda de tantas solicitudes a nivel ejército nacional, así mismo el comando de la segunda división desarrolla el planeamiento y los riesgos a los que están expuestos los

soldado que estarán en las áreas de interés, esta reunión de análisis de riesgos se elaboran con el director de seguridad física de cada empresa y con los oficiales de operaciones, pero en ocasiones es complejo que el personal coincidan a estas reuniones, presentándose demoras en los acuerdos de análisis de riesgos, una manera de evaluar estas demoras es tomar tres convenios de colaboración e interadministrativos y analizar, revisar las fechas de desarrollo del proceso antes de la suscripción del convenio, por eso las variables a revisar y a las que se les aplicará el modelo Estándar del Control Interno MECI, es los tiempos de cada etapa de acuerdo con la lista de chequeo que se implementará.

3.2 Operacionalización de variables

Tabla 1. *Indicadores y su ponderación.*

Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores a medir	Indicadores de ponderación
Tiempos para la suscripción de los convenios de colaboración e interadministrativos	Afectivo	• Lapso entre la carta de intención por parte de la Empresa Comando del Ejército Nacional • Gestión por parte de la Dirección de Convenios ante la Segunda División. • Tiempos de resultados de contra inteligencia hacia las empresas.	La relación que existe entre esta variable y los objetivos del trabajo de investigación radica en que el tiempo es un indicador clave para el cumplimiento del objeto de cada uno de los contratos suscritos por la Segunda Brigada, ya que siempre debe encontrarse dentro de ellos una cláusula donde queda especificado el tiempo para su normal ejecución y una de incumplimiento si este no se ejecuta en lo que fue estipulado en los mismos.
	Eficiencia	• Coordinación de coordinadas entre la Segunda División y el Director de Seguridad Física de las empresas. • Elaboración y análisis de riesgos entre empresa y la Segunda División. • Acuerdo económico para la estructuración del Convenio. • Eficacia de la Ejecución de los recursos contratados por la Empresa o por la	

Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores a medir	Indicadores de ponderación
	Continuidad	CENAC Convenios Nuevas Empresas a suscribir Convenios • Comportamientos de las empresas ante las afectaciones por grupos Armados. • Los tiempos de suscripción de cualquier tipo de contrato son un elemento a su cumplimiento oportuno, lo cual permite que las actividades llevadas a cabo dentro de la Segunda División sean controladas y se ejecuten a la fecha y tiempos estipulados para evitar sanciones. • Permanecer en la organización actualmente es un punto tanto de necesidad como de deseo.	• Experiencia y conocimiento • Normatividad • Circulares • Noticias • Datos de cantidad de atentados a los activos de las empresas

Adaptado del manual convenios (Ministerio de Defensa Nacional, 2014).

3.3 Investigación cuantitativa

Según Sampieri (2004). El enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y se fundamenta en un esquema deductivo y lógico que busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas.

La metodología cuantitativa de acuerdo con Tamayo (2007), consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Por lo tanto, para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría ya construida, dado que el método científico utilizado en la misma es el deductivo.

Las características que destacan en la metodología cuantitativa, en términos generales es que esta elige una idea, que transforma en una o varias preguntas de investigación relevantes; luego de estas deriva hipótesis y variables; desarrolla un plan para probarlas; mide las variables en un determinado contexto; analiza las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y establece una serie de conclusiones respecto de la (s) hipótesis.

Este proyecto de investigación tiene como objetivo la recopilación de datos numéricos, sin embargo, se tomaron referencias y fuentes de varias normas, manuales y resoluciones y así mismo la utilización herramientas gráficas y porcentajes que permitan medir la eficiencia y eficacia de ejecución de los convenios que haya consultado con base en la muestra seleccionada.

3.4 Análisis de datos

Para este proyecto se tomaron los convenios de colaboración e Interadministrativos desde el año 2019 hasta el año 2021, con el propósito de obtener una información organizada, en la hipótesis de resultado.

3.5 Método explicativo

Se tomó una revisión profunda en las cartas de intención allegadas en el año 2019, 2020 y 2021, para analizar los precios propuestos por parte de las Empresas y como fue la ejecución de los Convenios en esas vigencias, dicho brevemente observar y analizar la transparencia de los recursos asignados y recibidos por las Unidades Militares.

Para analizar de forma eficiente dichos convenios se hace necesario recurrir a la aplicación de las normas tanto nacionales como internacionales en este caso la ISO 31000 que es la que se tiene en cuenta para evaluar la gestión del riesgo en cualquier tipo de contrato especialmente los

de orden estatal y también cualquier tipo de empresa, que pertenezca a cualquier sector sin importar su tamaño, considerando el riesgo como un elemento importante para la conseguir el desarrollo óptimo de los objetivos para así convertirse en un valor agregado de la entidad y tomando las decisiones pertinentes en cuanto a procesos de planeación y organización.

Igualmente, el estudio de la ISO 9001, que alberga dentro de su contenido los requisitos, recomendaciones y una guía para establecer un sistema de calidad para todo tipo de organización con el fin de que se lleven a cabo los procesos y procedimientos organizacionales de acuerdo a la misma, para darle cumplimiento a las políticas y objetivos en cuanto a calidad y poder fomentar un mejoramiento contiguo en las organizaciones.

3.6 Población y muestra

3.6.1 *Caracterización de la población*

Principalmente se necesitará realizar desplazamientos a la ciudad de Bogotá para tomar los indicadores y variables vulnerables que fundamentarán la hipótesis de análisis de resultados para contar con un valor e información adecuada y exacta.

Para llevar a cabo la caracterización de la población se tomarán en cuenta un numero de 20 contratos ya suscritos por la Segunda División del Ejército Nacional en los cuales se identifiquen aspectos relacionados con el tema de investigación y se puedan identificar la importancia de proponer el Sistema de control interno en dichos procesos, esto como muestra representativa ya que son muchos los contratos que ha suscrito dicha Brigada.

Tabla 2. *Contratos ejecutados en la segunda división entre 2019-2020-2021 y 2022*

Año	Entidad	Tipo de Contrato	Monto
2019	Sociedad Minera de Santander	Dotación	\$51.910.000
2019	Sociedad Minera de Santander	Viaticos y Gastos de Viajes Terrestres	\$80.698.000
2019	Sociedad Minera de Santander	Combustibles y Lubricantes	\$71.960.000
2019	AES CHIVORA SCAP ESP	Combustibles Lubricantes	\$52.000.000
2020	Acuerdo de Cooperación N° 2 Ecopetrol	Compra de plántulas	\$84.925.000
2020	EXXOIVMBEL	Viáticos y gastos de viajes tiquetes terrestres	\$67.463.593
2020	EXXOINMOBIL	Combustibles y lubricantes	\$61.330.539
2020	EXXOVIMOBIL CENT	Dotación	\$21.552.296
2020	TRANSPORTE Y LOGISTICA DE HIDROCARBUROS S.A.S.	Vehículo	\$102.000.000
2021	21004 CHIVOR Y CIA	Materiales de Construcción	\$70.000
2021	AES CHIVOR	Equipo de alojamiento y campaña Dotación y Hamacas	\$101.000.000
2021	INTERCOLOMBIA	DOTACION Y HAMACUS	
2021	SIA MINERIA DE SANTANDER	Combustibles y lubricantes	\$60.000.000
2021	MINTERIA DE SANTANDER	Materiales De construcción	\$46.502.098

Nota: la tabla refleja la muestra de 20 contratos que fue extraída para su respectivo análisis por año.

3.6.2 Muestra

El Batallón Santander ubicado en el Municipio de Ocaña Norte de Santander, y el Batallón Ricaurte ubicado en la ciudad de Bucaramanga, serán parte fundamental para tomar la muestra y análisis aleatorio, mediante análisis estadísticos de los contratos que se relacionan a continuación

para lograr analizar los beneficios de la implementación de un Sistema de control interno que regule los procesos de contratación en los convenios asignados a cada batallón.

Tabla 3. Metodología basada en los objetivos

Objetivos específicos	Actividades	Entradas	Salidas
1. Determinar el proceso de ejecución de los convenios de colaboración operados por la Segunda Brigada del Ejército Nacional de Colombia.	1. Llevar a cabo una revisión general de la estructuración y ejecución de los convenios interadministrativos.	Identificar los traumatismos en la información y valor asignado en cada convenio suscrito por la Unidad Militar.	Establecer los fines de contratación en cada proceso con base en la implementación de un Sistema de Control Interno.
2. Diagnosticar el Estado actual de colaboración interadministrativo ejecutado mediante indicadores de operacionalización bajo la metodología MECI.	2. Establecer los procesos de planeación, organización y control de los convenios de colaboración suscritos y operados por la Segunda Brigada.	A través de una observación directa identificar las falencias presentadas en cada uno de los contratos extraídos en la muestra.	Plantear estrategias para la superación de las dificultades o falencias encontradas a través del MECI.
3. Proponer un modelo de control interno bajo la metodología COSO para mejorar los procesos de contratación ejecutados mediante los Convenios de colaboración interadministrativos ³	3. Establecer los procesos de planeación, organización y control de los convenios de colaboración suscritos y operados por la Segunda Brigada.	Identificar a través del MECI las falencias presentadas por los procesos.	Plantear estrategias para la superación de las dificultades o falencias encontradas a través del MECI.

Nota: la tabla muestra cada uno de los objetivos con sus actividades y sus respectivas entradas y salidas.

A6: Revisar las cartas de intención de las vigencias anteriores versus con las actuales

OE3. Evaluar financieramente la ejecución de los Convenios de Colaboración e interadministrativos firmados con el Ministerio de Defensa Nacional de Colombia y operados por la Segunda División

A7: Identificar los indicadores financieros que se adapte a la ejecución de contratos

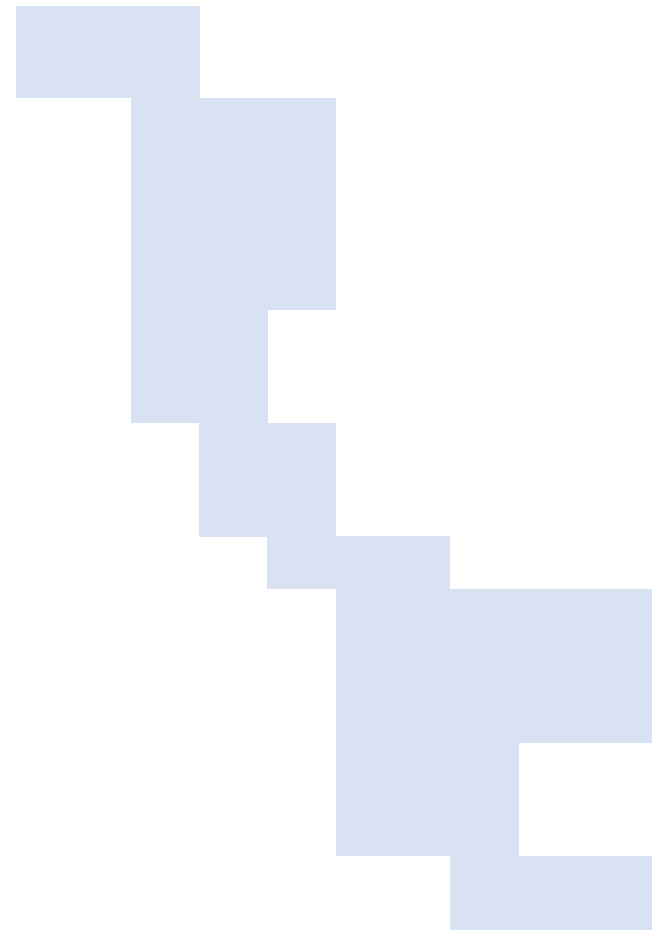
A8: Elaborar una matriz con indicadores de bondad para la evaluación de los Convenios

A9: Análisis de resultado

OE4. Proponer acciones de mejora en los procesos de contratación ejecutados mediante los Convenios de colaboración interadministrativos

A10: Realizar un listado con las principales recomendaciones sobre la ejecución de los Convenios

A11: Planear las necesidades de inversión de las Unidades Militares

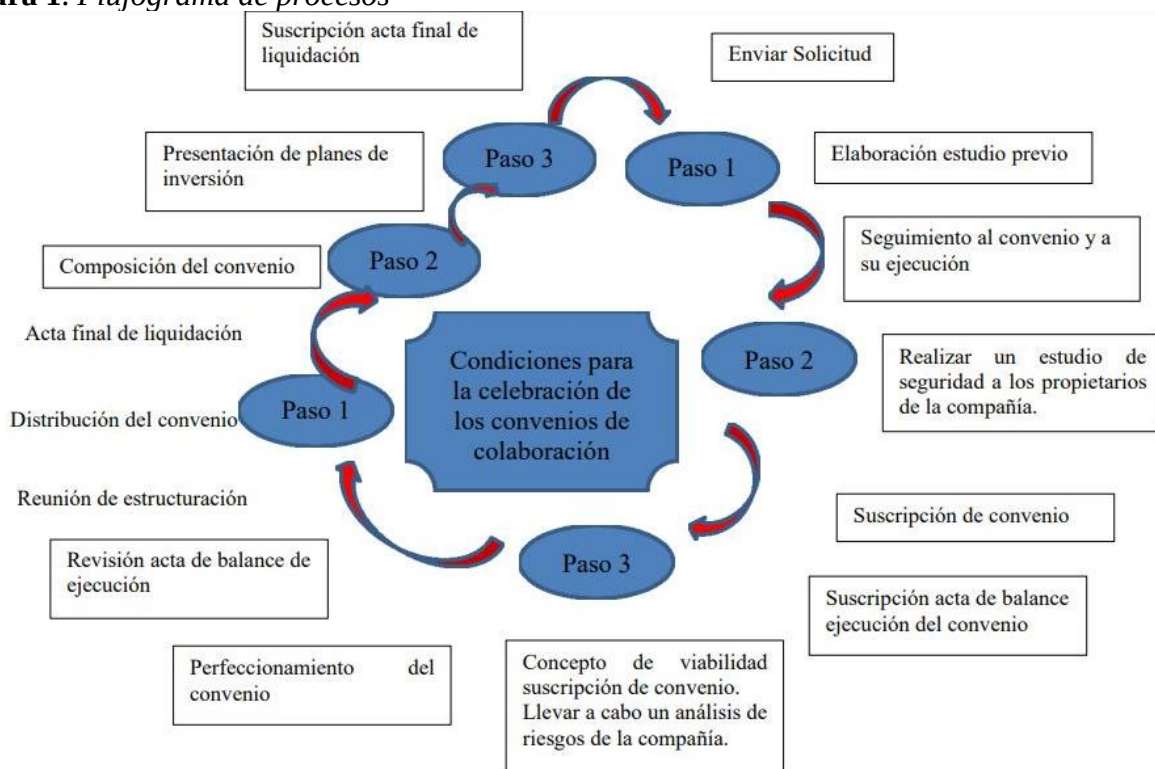


4 Presentación de resultados

4.1 Proceso de ejecución de los convenios de colaboración operados por la segunda división del ejército nacional de Colombia

4.1.1 Condiciones que se deben cumplir para la celebración de los convenios de colaboración con el ministerio de defensa

Figura 1. *Flujograma de procesos*



Nota: en la figura se identifican el paso a paso para la celebración de los convenios de colaboración con el ministerio de defensa nacional. Adaptada de Agudelo J. (2014).

El anterior cuadro muestra paso a paso los lineamientos que se deben seguir para establecer un convenio de colaboración suscrito con el Ministerio de Defensa Nacional, estos convenios están

regidos por lineamiento, planeación y basados en la misión de la institución, los cuales están orientados a llevar a cabo megaproyectos integrales y estratégicos, para poder destinar la mayor parte de los recursos suscritos por las unidades militares y conseguir una ejecución segura en la cual se proteja a las diferentes empresas involucradas en los mismos.

El tiempo para la suscripción de los convenios de colaboración se establecen generalmente por el lapso de un año, sin embargo, se brinda la opción de ser también firmados por 2 años, además, para entregar los recursos durante el proceso de ejecución de los convenios se puede hacer mediante dos opciones: la de especie y la de dinero.

La entrega en especie, consiste en el suministrar por parte de la empresa o un tercero designado a la unidad militar mayor o menor, todo material –bienes inmuebles, papelería, combustibles, servicios, entre otros. Con respecto a la entrega en dinero, consiste en girar en dinero los apoyos establecidos en el convenio a una cuenta a nombre del Ejército Nacional, para que los apoyos lleguen a la unidad militar correspondiente, se requiere que la misma unidad realice el proceso de apropiación presupuestal solicitada en el rubro fondos internos.

Para tener claridad acerca de la inversión de los recursos establecidos para el convenio es de vital importancia el comité de estructuración del convenio donde la unidad militar mostrara los planes de inversión y su modalidad de entrega –especie o dinero— el cual estar sujeto a la aprobación de la empresa. Dentro de esta misma acta se establecen los compromisos por parte de las unidades militares y de la empresa, estableciendo responsabilidades y alcance.

La supervisión de los convenios se realiza con el fin de verificar la correcta destinación e inversión de los apoyos y que estos se ejecuten, las funciones de supervisión serán ejercidas por:

El jefe de estado mayor de la división y/o brigada, el ejecutivo y segundo comandante de la unidad táctica; el jefe de la jefatura o dirección podrá designar un oficial para que ejerza la supervisión.

Esta supervisión se enmarca en ejercer las funciones de: supervisar y verificar la correcta inversión de los apoyos dados en desarrollo del convenio, revisar los soportes legales, administrativos y financieros de la ejecución de los apoyos suministrados en el convenio, supervisar y verificar los planes de protección de las instalaciones e infraestructura acordada en el convenio, facilitar los documentos soportes de la ejecución de los apoyos suministrados, informar cómo se determine en el convenio, el cumplimiento o no del objeto del mismo y cualquier otra que de acuerdo con sus funciones se derive.

Estructuración de un contrato de víveres clausulas

1. Objeto
2. Valor
3. Forma y condiciones de pago
4. Subordinación de los pagos a las apropiaciones presupuestales.
5. Duración
6. Descripción y características de los bienes y servicios
7. Plazo y lugar de ejecución
8. Garantía técnica
9. Garantía Única
10. Avisos y notificaciones
- 10.1 Sanciones
- 10.2 Penal pecuniaria

10.3 Caducidad administrativa

10.4 Sujeción a la ley colombiana

10.5 Otras facultades excepcionales

10. 6 Aplicación a las normas generales

10. 7 Soluciones a conflictos

10.8 Arbitramiento técnico

10.9 Cesión de los derechos de contenido patrimonial

11. Accesorios:

11.1 Adiciones modificaciones al contrato, contrato de transacción, compensaciones o acuerdos.

11.2 Reserva de la información que se obtenga por medio del presente contrato.

11.3 Supervisión

11.4 Obligación del contratista

11.5 Obligación del mdn-ejército nacional cenac convenios.

11.6 Limitaciones del supervisor

11.7 Representante del Mdn

11.8 Requisitos para el perfeccionamiento

11.9 Requisitos para la ejecución

12. Otras obligaciones

12.1 Pagos al sistema de seguridad social

12.2 Riesgos

12.3 Fuerza mayor o caso fortuito

12.4 Liquidación

12.5 Documentos

12.6 Domicilio

12.7 Declaración expresa de no estar incurso en inhabilidad o incompatibilidad

12.8 Indemnidad

El control interno es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación por una entidad.

El fin del control interno es fortalecer en las entidades públicas en este caso la Segunda División del Ejército Nacional para que establezcan en su interior mecanismos preventivos que permitan proporcionar una seguridad razonable acerca del logro de las metas y objetivos institucionales trazados por la dirección, de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes.

Dentro de los objetivos se encuentran:

- Aumentar la eficacia, eficiencia y efectividad en la gestión institucional.
- Generar mecanismos que permitan la evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.
- Establecer lineamientos que permiten oportunidad y confiabilidad de la información en los reportes de carácter contable y financiero.
- Establecer mecanismos para la protección de los recursos de la organización ante posibles riesgos que los afectan.

Como objetivo MECI y su consolidación es servir de herramienta de control para las entidades y poder facilitar su implementación y fortalecimientos de sus Sistemas de Control interno, asegurando razonablemente el cumplimiento de sus objetivos.

Tabla 5. Marco normativo del MECI

Constitución Política de 1991	Ley 80 de 1993	Decreto 1083 de 2015.	Decreto 1083 de 2015
Art. 4. Norma Rectora Fundamental que sirve de marco jurídico aplicable a todo el marco normativo	Determina el marco general para el desarrollo de la política en todas las entidades	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de la Función Pública	Capítulo 6. Modelo estándar de control interno MECI.
	Artículo 1. Definición del Control interno	Artículo 2.2.21.5.3 De las oficinas de control interno, en cinco tópicos, a saber: valoración de riesgos, acompañar y asesorar, realizar evaluación y seguimiento, fomentar la cultura de control, y relación con entes externos.	Artículo 2.2.21.6.1 Objeto. Adoptase la actualización del Modelo Estándar de Control interno para el Estado Colombiano (MECI)
	Artículo 2. Objetivos del sistema de Control interno.	Decreto 1537 de 2001. Art. 3	El modelo se implementará a través del Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno y es de obligatorio cumplimiento y aplicación para las entidades del Estado. Decreto 943 de 2014. Art. 1
	Artículo 6. Responsabilidad del control interno. Artículo 9. Definición de la unidad u oficina de coordinación del control interno.		

Nota: la tabla refleja la normatividad vigente del MECI. Adaptado Ministerio de la Ciencia, Tecnología e innovación

El objetivo de la revisión normativa es garantizar que los convenios entre la fuerza pública y las empresas tengan un desarrollo en un marco jurídico adecuado y además del sostenimiento de una relación mutua que ayude la transparencia y esta se encuentre acorde con la legislación colombiana que no y que no vaya en contra de los estipulado contractualmente por el Estado colombiano.

4.2 Diagnóstico del estado actual de los convenios de colaboración de la Segunda División del Ejército Nacional mediante indicadores de operacionalización bajo la metodología MECI

4.2.1 Encuesta aplicada para la obtención de resultados

Objetivo: proponer un sistema de control interno que permita la ejecución de los convenios de colaboración operados por la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia.

4.2.1.1 Pregunta 1. ¿cuál cree usted que es la importancia de proponer e implementar un S.C.¿I, en la segunda División del Ejército Nacional?

A. Gestión de operaciones administrativas que dan cumplimiento a los objetivos planeados en cada área de la Institución.

B. Conseguir un mejoramiento continuo en la entidad.

C. Generar un posicionamiento con altos estándares de calidad para la transformación militar como imperativo de funcionalidad.

D. Todas las anteriores

Figura 2. Pregunta uno

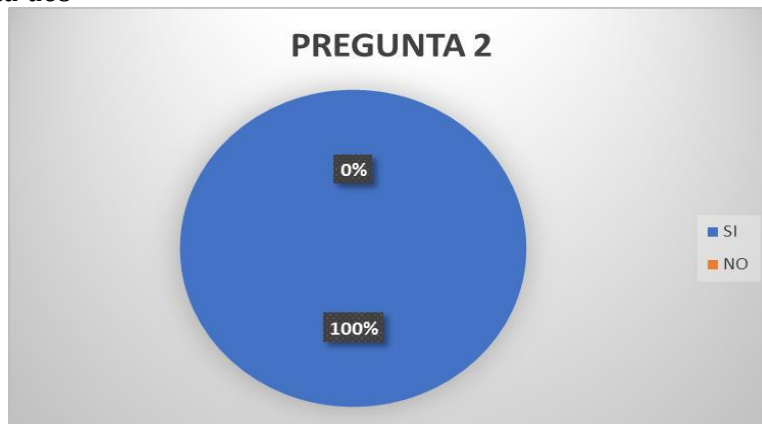


Según la gráfica muestra que el proponer un sistema de control interno es de suma importancia para llevar a cabo los procesos de planeación y organización de la entidad.

4.2.1.2 Pregunta 2. ¿está de acuerdo que para alcanzar los objetivos planeados de acuerdo a la misión y visión del Ejército Nacional (Segunda División) se deba proponer la implementación de Un Sistema de Control interno?

Si_____ No_____

Figura 3. *Pregunta dos*

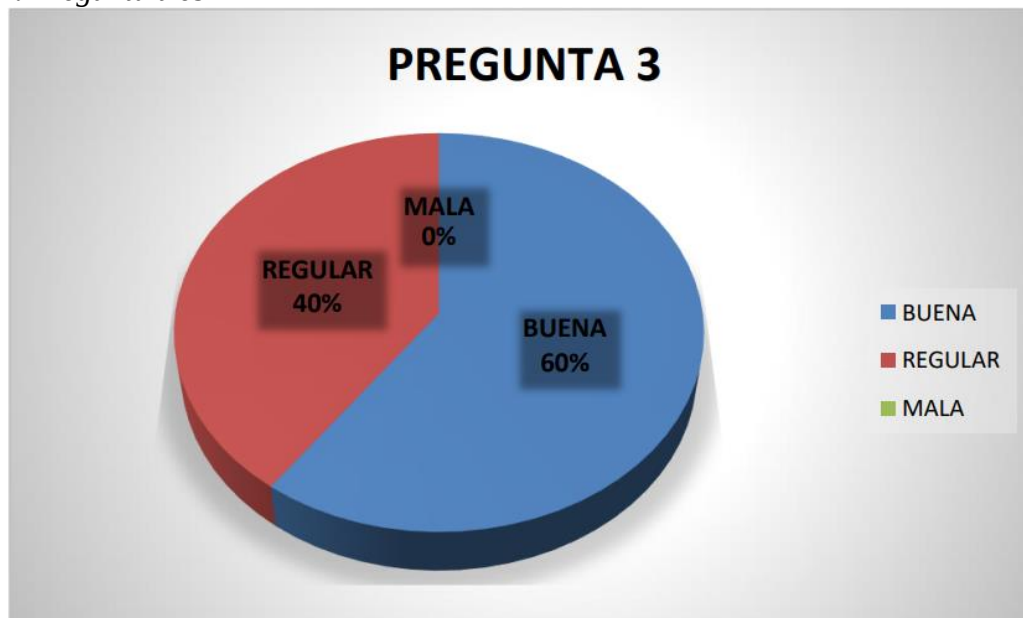


Según la gráfica muestra que para poder alcanzar los objetivos planeados dentro de la segunda división es importante implementar un sistema de control interno

4.2.1.3 Pregunta 3. ¿Cómo percibe la funcionalidad de los procesos de contratación dentro de la Segunda División del Ejército Nacional?

Buena_____ Mala_____ Regular_____

Figura 4. Pregunta tres



Según la gráfica en un porcentaje del 60% se percibe que los procesos de contratación en la segunda división son funcionales, y tiene una apreciación buena y en un 40% los perciben como regular.

4.2.1.4 Pregunta 4. ¿cuáles considera usted que son las principales falencias que se evidencian en los convenios de colaboración ejecutados por la Segunda División del Ejército Nacional?.

- Falta de planeamiento
- Acercamiento a las personas
- Seguimiento y control de los recursos aportados por las empresas

- No hay priorización de necesidades que requieran los soldados
- Mesas de trabajo para conocer las necesidades de las unidades tácticas
- Continuidad del personal asesores en convenios
- El planteamiento en el presupuesto de los elementos que va a adquirir teniendo en cuenta cotizaciones.
- El diligenciamiento aportado de los soportes documentales.

4.2.1.5 Pregunta 5. ¿Está de acuerdo que para superar las debilidades generadas dentro de los convenios de colaboración se debe implementar un S?C.I y puedan ser estas superadas de manera satisfactoria?

Si_____ No_____

Figura 5. Pregunta cinco



En un porcentaje amplio se ve con necesidad la implementación de un sistema de control interno que sea capaz de superar las debilidades detectadas dentro de la segunda división en los procesos de contratación

4.2.1.6 Pregunta 6. ¿El proponer un S.C.I. en la Segunda División del Ejército Nacional superaría las necesidades enmarcadas dentro de los convenios de colaboración?

Si_____ No_____ ¿Por Qué?

Figura 6. Pregunta seis.

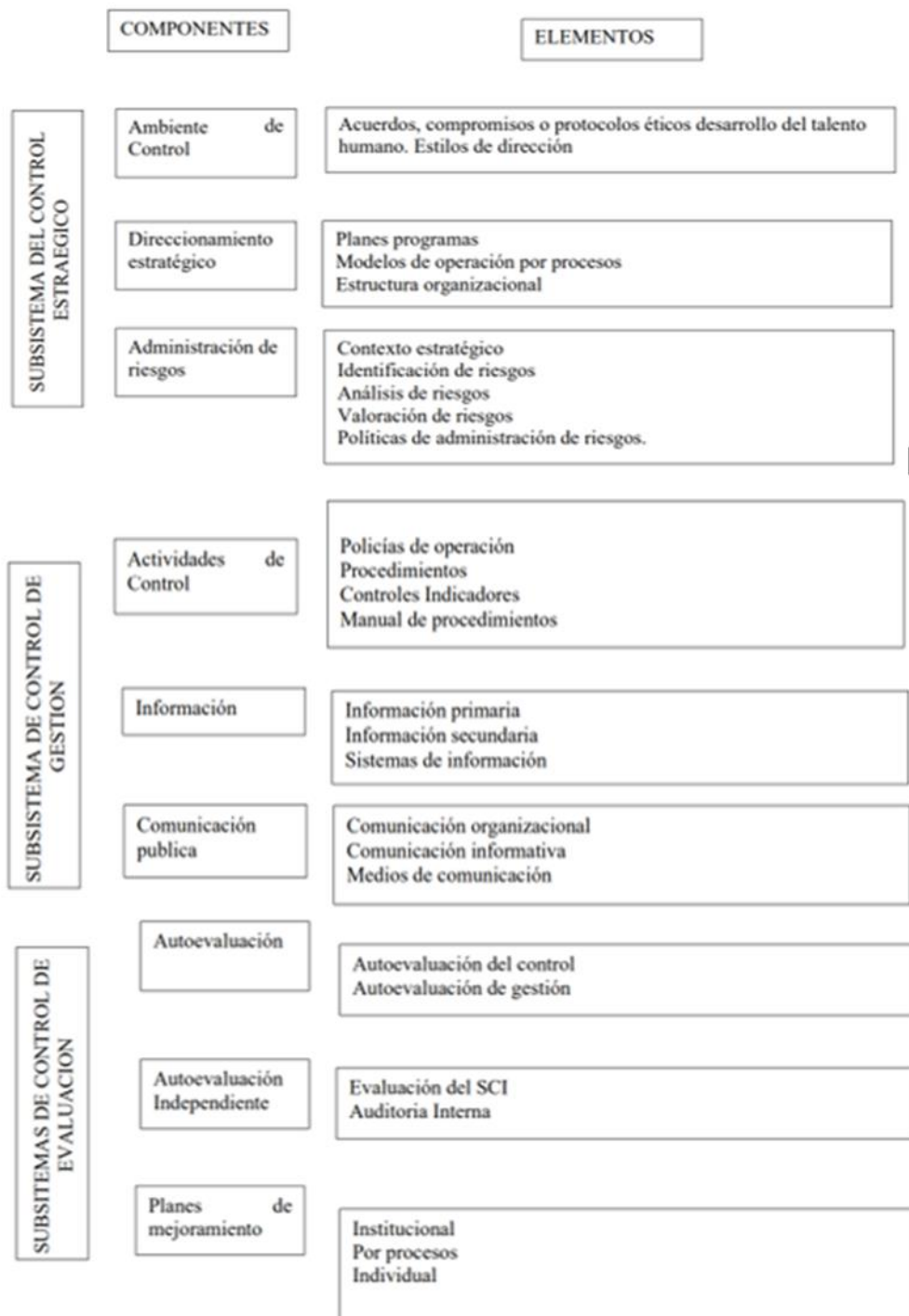


Las respuestas de esta pregunta se enmarcan en que siempre y cuando existan el sistema de control interno, lo cual suplirá las necesidades en el mejoramiento y tener un estándar alto de transparencia en el manejo de los convenios y seria de apoyo al superior específico como ente de control, ya que esto es un sistema interno de prevención de procedimientos que tengan falencias en el déficit de recursos y necesidades, pues es una realidad que lo que no se controla no funciona

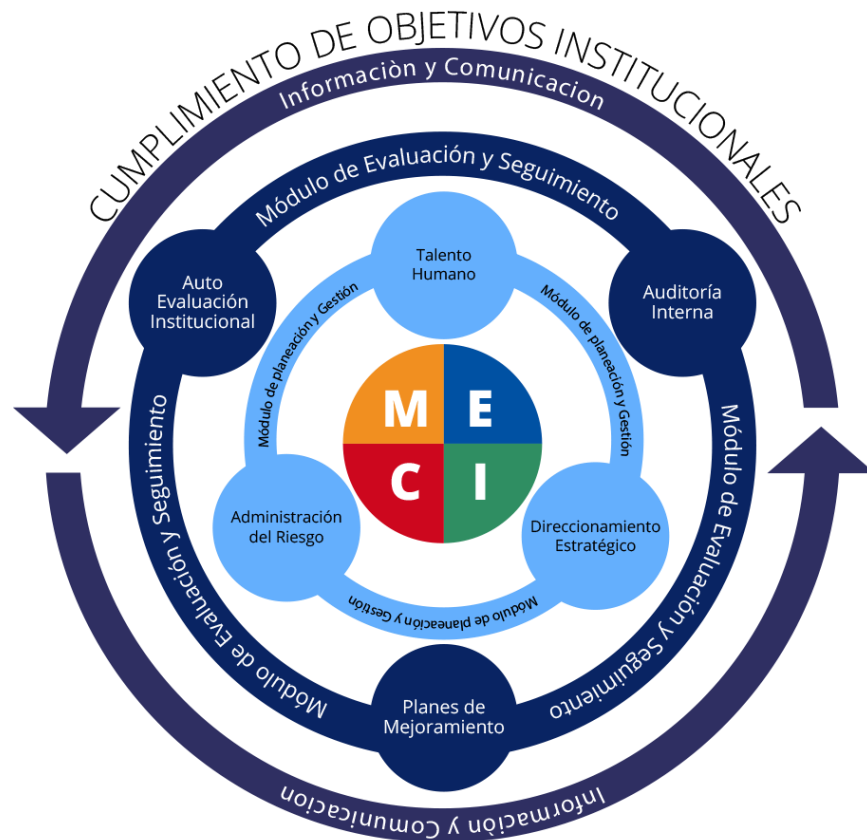
El modelo Estándar de Control Interno, (MECI) se encuentra integrado por varios componentes y elementos que integrados cumplen el propósito de llevar a cabo un control riguroso como su nombre lo indica sobre cada uno de los procesos que se lleven a cabo en la entidad para el cumplimiento de los objetivos y poder superar esas dificultades y debilidades que se presentan en el transcurso de la ejecución de las diferentes actividades que se llevan a cabo en cada área y que son planeadas y ejecutadas para alcanzar un mejoramiento continuo, por tal motivo a continuación se presenta un cuadro sinóptico de los componentes y elementos que lo integran para poder construir un diagnóstico dentro de la segunda división y poder proponer alternativas o estrategias de solución ante los inconvenientes encontrados en los procesos de contratación.

4.2.2 Estructura del modelo MECI

Figura 7. Modelo estándar e control interno

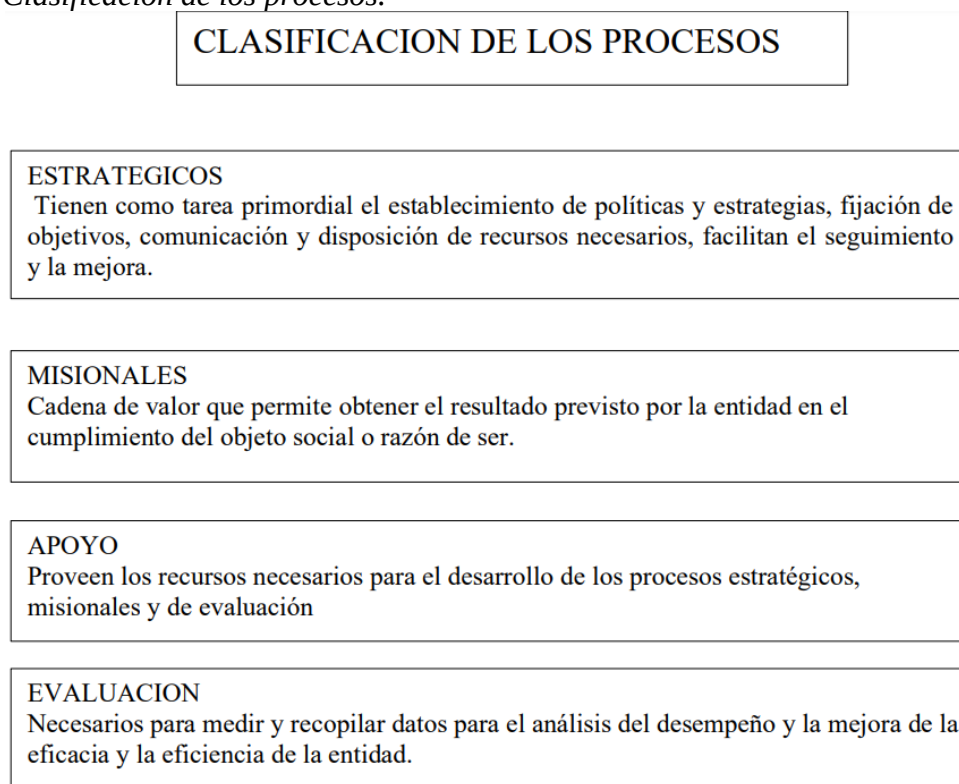


Nota: el flujograma permite reconocer los componentes y elementos del modelo estándar del control interno.

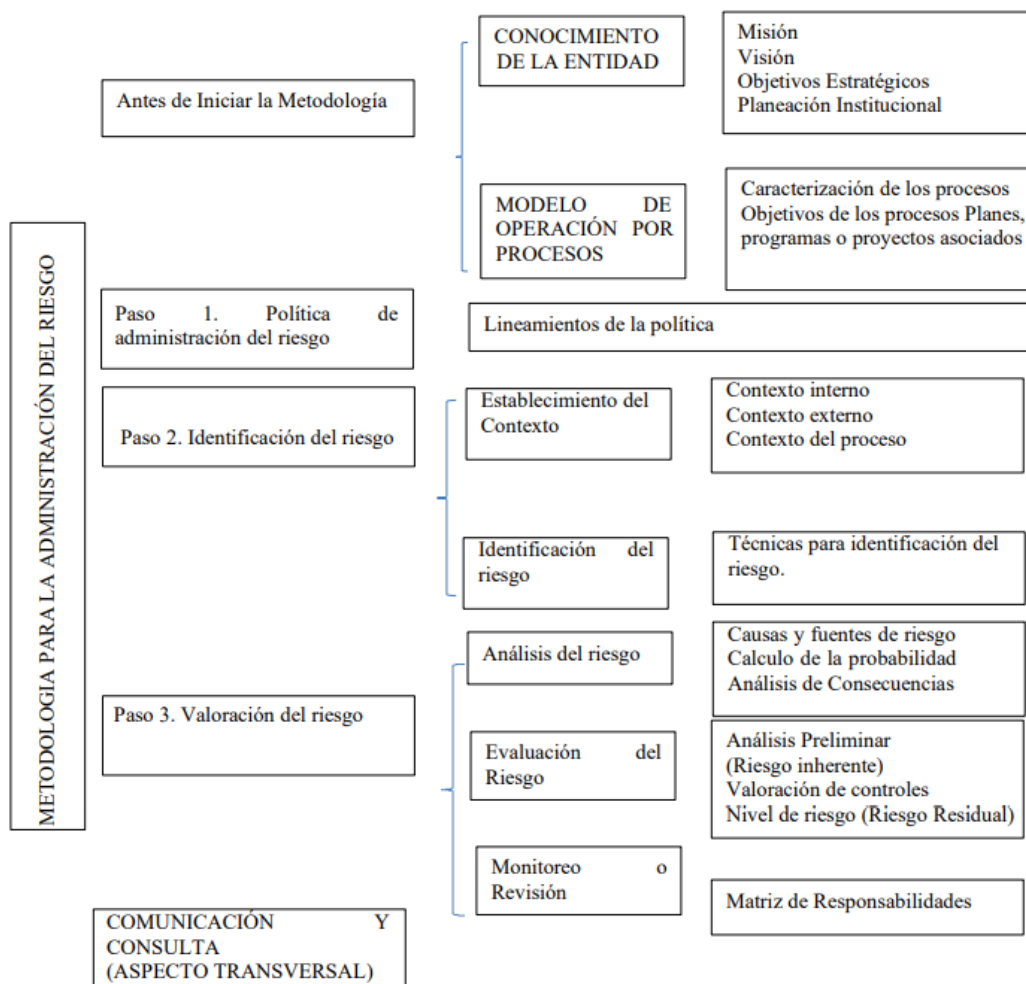
Figura 8. Eje transversal de comunicación e información.

Nota: La figura muestra la estructura MECI y sus respectivas especificaciones en uno de los procesos que lo conforman. Tomada de Roncancio G. (2023).

Es el eje que atraviesa los dos módulos del Modelo debido a que las entidades suelen utilizarlo durante todo el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). La Información y la Comunicación juegan un papel fundamental en la dimensión estratégica debido a que vincula a la entidad con su entorno y facilita la ejecución de las operaciones internas. Es muy importante que este eje se involucre en todos los niveles y procesos de la organización.

Figura 9. *Clasificación de los procesos.*

Nota: la figura muestra la clasificación de los procesos en sus niveles estratégicos, misionales, apoyo, y evaluación. Adaptada Sotomayor, (2019)

Figura 10. Metodología para la administración del riesgo

Tomado de Cruz y Mojeron (2019).

4.3 Modelo de control interno bajo la metodología COSO para mejorar los procesos de contratación ejecutados mediante los convenios de colaboración interadministrativos.

Según Radicado N° 2223605002309923: MDN -COGFM-COEJC-SECEJ-JEMOP-DIV02- BR05-JEM-B4-60.1. Por medio del cual se le solicita al Señor CORONEL jefe estado mayor segunda división intervenir para darle solución a requerimientos de documentación y transferencias pendientes en convenios suscritos y que ya se encuentran vencidos, los cuales se relacionan a continuación:

Tabla 6. *Formato de control a los contratos suscritos por la segunda división*

Intercolombia 21-2015 (venció 30 de agosto de 2022)				
Unidad /orden compra	Rubro	Contrato	Valor	Observación
Baaca2	Aires acondicionados	Orden de compra n° 95372	\$13.088.900.00	Pendiente factura ars
Minesa 21-024 (venció 17 de noviembre de 2022)				
Unidad	Rubro	Contrato /orden compra	Valor	Observación
CBR05 aéreos	Pasajes	Contrato N° 020-CENACCONVENIOS- 2022	\$15.300.000	Pendiente entrega de los soportes del total de los recursos ejecutados, ARS, entrados facturas y contabilizaciones
BICAL terrestres	Pasajes	Contrato N° 021-CENACCONVENIOS -2022	\$20.000.000	Pendiente entrega de los soportes del total de los recursos ejecutados, ARS, entrados facturas y contabilizaciones
BICAL aéreos	Pasajes	Contrato N° 020- CENAC- Convenios 2022	\$18.112.000	Pendiente entrega de los soportes del total de los recursos ejecutados, ARS, entrados facturas y contabilizaciones
Ecopetrol (Vigente hasta el 31 de diciembre 2022)				
BAADA	Combustible	Orden de compra N° 90334	\$220.845.923,72	Pendiente documentación del pago por valor de \$44.681.635.14
BILUD	Combustible	Orden de compra N° 90336	\$104.452.664.00	Pendiente transferencia solo se cuenta con documentación por valor De \$56.648.717
BICAL	Combustible	Contrato 031-CENAC Convenios 2022	\$47.191.005.00	ARS 910770 \$33.181.780.60 se refleja como convenio MINESA pero pertenece a ECOPETROL
BIRIC	Combustible	Contrato 031-CENAC Convenios 2022	\$49.698.945.20	No han entregado los bonos para ejecutar el recurso
BAADA2	Equipo de transportes	Contrato Compraventa N° 033-CENAC	\$1.640.000.000.00	Pendiente entrega vehículo

Convenios 2022				
BICAL	Material De	O.C.	\$13	Solo entregaron
campana		90777(364)	3.958.866.14	364 unidades y la
		Hamacas con toldillo		transferencia esta por
				440

Nota: la tabla muestra los diferentes contratos suscritos que tuvieron inconsistencias en cuanto a cantidades y transferencias. Adaptado del repositorio de información de la Segunda División del Ejército Nacional (2022).

4.3.1 Etapas en la implementación del modelo estándar de control interno (MECI)

4.3.1.1 Etapa 1: planear el diseño e implementar el sistema de control interno.

En esta primera etapa, llevaremos a cabo las siguientes actividades:

- Establecimiento del compromiso por parte de la dirección.
- Detallar cómo será la estructura del equipo de trabajo indicar los niveles identificados en la implementación del sistema de control interno o ajuste del actual a los requisitos de MECI.
- Definir el plan de trabajo a seguir para realizar el diseño y la implementación.

Esto implica, establecer normas de funcionamiento y actividades con el correspondiente cronograma, asignar de forma correcta las responsabilidades, así como los recursos necesarios para poder llevar a cabo las actividades.

4.3.1.2 Etapa 2: diseñar e implementar el sistema de control interno. Para llevar a cabo esta etapa, es necesario que previamente se realice la adecuada evaluación que permita determinar si existe o se está desarrollando e implantando los elementos de control en la institución pública en cuestión.

Igualmente, debemos definir las actividades a realizar, así como el responsable concreto que se encargará del diseño, ajuste e implantación siguiendo los métodos y procedimientos definidos para este fin por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

4.3.1.3 Etapa 3: evaluar la implantación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI). La tercera de las etapas en la Implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), implica la necesidad de evaluar de manera continua el proceso de Diseño, de Desarrollo y de Implementación del MECI para garantizar que el Sistema de Control Interno de la Entidad mantiene su efectividad.

Esta etapa será realizada por la oficina de control interna, la unidad de auditoría interna o quien designe el organismo público en cuestión.

4.3.1.4 Etapa 4: definir el normograma del sistema de control interno. Por último, la institución en cuestión, debe definir el normograma a seguir con el objetivo de asegurar el control de cumplimiento. Este normograma debe contener las normas tanto de carácter constitucional, legal como reglamentario, sin olvidar las normas de autorregulación.

El modelo de control de planeación y gestión busca agrupar los parámetros de control que orientan a la entidad hacia el cumplimiento de su visión-misión-objetivos- principios, metas y políticas al igual de los aspectos que permiten el desarrollo de la gestión dentro de los que se

encuentran: talento humano, planes-programas y proyectos, procesos, procedimientos, indicadores y administración de los riesgos.

4.3.2 Metodología COSO

Identificación de falencias presentadas en los procesos basados en el MECI.

Dentro de los procesos de contratación se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Procedimientos de selección
- Publicidad de las actuaciones negociales
- Objetividad, licitud y proporcionalidad de los pliegos de condiciones.
- Motivación de los actos administrativos expedidos en la actividad contractual.

Dentro del procesos de inspección que se llevó a cabo en la Segunda División del Ejército nacional se identificaron las siguientes falencias en los procesos de planeación y ejecución de los convenios de colaboración interadministrativos que se establecen para suplir las necesidades prioritarias de las unidades militares y conseguir una mejor capacidad instalada, además de suplir y conseguir el logro de los objetivos y principios de la segunda división en el cual se manejan recursos públicos, a los cuales se les debe dar un uso adecuado a través del control interno y conseguir así el bienestar institucional.

- Falta de seguimiento, control y monitoreo por el cual se desconoce el impacto, organización en la asignación de recursos y la poca inversión en la infraestructura de las bases militares.
- Proceso de contratación con bajos niveles en los indicadores de eficiencia, eficacia en cuanto a la asignación de elementos necesarios para la ejecución de convenios

- Procesos de contratación y convenios de colaboración llevados a cabo para desarrollar los objetivos institucionales.
- La institución a través de su misión-visión y objetivos planeados, además de la experiencia, trayectoria, cohesión y fuerza y con el apoyo de un Sistema de Control Interno se logrará superar las debilidades encontradas en los procesos de contratación y convenios de colaboración.
- El control interno incluye la calidad, el riesgo y la auditoria.

A través del control interno se consigue el propósito de un mejoramiento continuo.

Problemáticas transversales del sector público en Colombia

Los hechos de corrupción en la contratación estatal.

El detrimento patrimonial

Falta de productividad por parte de los servidores públicos

Sobreprecio de los insumos.

Se evidencia la importancia del control interno como herramienta para superar las falencias detectadas en la segunda división mediante:

Autocontrol por parte de cada servidor público detectando desviaciones para el óptimo cumplimiento de sus funciones.

Autorregulación de la institución para utilizar y aplicar los métodos y procedimientos e la normatividad, permitiendo bajo esta proposición de un sistema de control interno y alcanzar óptimos niveles de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública.

Autogestión para poder interpretar, coordinar, aplicar y evaluar la función administrativa.

4.3.2.1 Deterioro en las Bases militares en Colombia. Se identifican:

- Falencias en los medios de transporte. Gracias a la auditoria: se evidencia el deterioro en los alojamientos y condiciones de mal estado, el fin es poder iniciar el planeamiento de apoyo a la infraestructura y fortalecimiento institucional.
- Falta de conocimiento acerca de las necesidades las cuales son desconocidas por la falta de conocimiento y experiencia de vivir el día a día en los batallones.
- Abandono-infraestructura-alojamientos e instalaciones donde descansan los soldados.
- Las inconsistencias son superadas al momento de iniciar la planeación para la adquisición de bienes y servicios y superar dichas dificultades.

4.3.2.2 Fallas en los acuerdos económicos de los convenios. Falta de un manual o directiva para pactar el valor económico de acuerdo a los pelotones.

Falta de eficiencia y eficacia en los tiempos de ejecución de los convenios.

4.3.2.3 Deficiencias en la planeación entre las necesidades y capacidad instalada en la segunda división para la ejecución de convenios. En ocasiones no se cuenta con el personal orgánico para la ejecución de los convenios busca satisfacer las necesidades de las unidades militares que hacen parte de la Segunda División.

Garantizar la defensa y seguridad bajo los lineamientos estratégicos operacionales.

Falta de coordinación en la planeación de las necesidades, las cuales no son aprobadas por falta de conocimiento. Con el fin de conocer el grado de aceptación que tiene para los funcionarios de la Segunda División del Ejército Nacional se diseñó una encuesta para identificar si es necesario proponer un sistema de control interno que ejerza una revisión sobre los planes de gestión, organización, ejecución y control de cada una de las acciones y actividades que se llevan a cabo

en cada una de las dependencias que lo integran y a su vez controlar las estrategias de gestión y evaluación de las entidades del estado.

5 Conclusiones

Reconocer como primer paso que la contratación estatal y suscripción de convenios de colaboración interadministrativos se encuentran enmarcados dentro de la constitución política de Colombia y además deben estructurarse bajo una serie de normas que han sido promulgadas para alcanzar los óptimos niveles de efectividad y poder establecer los parámetros de planeación, ejecución y control de las actividades que se llevan a cabo para cubrir las necesidades que se presentan en las instituciones adscritas al ministerio de defensa nacional, con el fin de llevar a cabo un mejoramiento continuo para el bienestar recíproco de las partes que intervienen en los convenios.

Haber llevado a cabo un estudio teórico de antecedentes bibliográficos en donde se pudo identificar que los diversos autores han resaltado la importancia de implementar en las organizaciones ya sean de orden público o privado un sistema de control interno que sea capaz de gestionar, planear, organizar, ejecutar y supervisar cada una de las acciones y actividades que se llevan a cabo en cada una de las dependencias que lo integran con el propósito de optimizar los recursos económicos, mejorar las labores de los funcionarios y buscar mejorar los estándares de alta calidad para perseguir un crecimiento continuo.

Por último, el haber propuesto la implementación de un sistema de control interno sobre los convenios de colaboración en la segunda división se llevó a cabo con el fin de mejorar los procesos de contratación dentro los mismos convenios, apoyados en un diagnóstico del estado

actual y la ejecución de estos bajo unos indicadores de operacionalización bajo la metodología MECI.

Referencias

- Alsina Cañizares, J. (2015). *Propuesta de diseño e implementación del modelo del Sistema de Control Interno Contable de la ALCALDIA DE SAN CALIXTO*. Obtenido de <http://repositorio.ufpso.edu.co/bitstream/123456789/1347/1/27972.pdf>
- Arciniegas Hernández, C. (2017). *Estrategia para evaluación y seguimiento eficiente y eficaz en los procesos de control interno*. Obtenido de <https://repositorio.udes.edu.co/bitstream/001/512/1/Estrategia%20para%20mejorar%20la%20evaluaci%3%b3n%20y%20seguimiento%20eficiente%20y%20eficaz%20en%20los%20procesos%20de%20control%20interno%20de%20la%20Alcald%3%ada%20de%20Bucaramanga%20a%20trav%3%a9s>
- Cadillo Sigueñas, E. (2016). *Control interno y la gestión administrativa según el personal de la sede central de los servicios postales del Perú, Lima*. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/5443>
- Chávez Marín, A. (2016). *Los convenios celebrados por la Administración con los particulares, fundamentos aproximación conceptual y rasgos característicos*. Obtenido de <https://www.consejodeestado.gov.co/documentos/biblioteca/revistas/edi01/doc/art8.paf>
- COLOMBIA, C. D. (27 de OCTUBRE de 2017). *Departamento Administrativo de la Función Pública*. Obtenido de <https://www.camara.gov.co/departamento-administrativo-de-la-función-publica0#:~:text=El%20Departamento%20Administrativo%20de%20laP%C3%BAblicas%20Nacionales%20y%20Territoriales%2C%20mejorar>
- García, M. (2000). *Contrataciones electrónicas internacionales y protección del consumidor*. Perú.

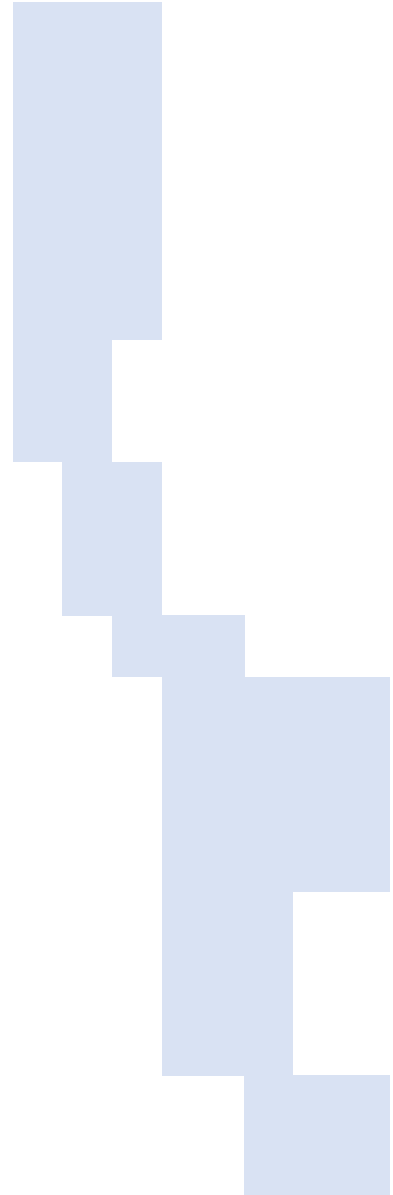
- Ministerio de Defensa Nacional. (2014). *manual de convenios de Colaboración, cooperación y/o coordinación para la defensa y/o seguridad del ministerio de defensa nacional, y sus unidades ejecutoras*. Bogotá. Recuperado el 14 de enero de 2021, de https://cmecolombia.co/wp-content/uploads/2014/07/RESOLUCION-5342_1.pdf
- Mondragón Piñeros, P. D. (2019). *El proceso de contratación estatal desde una perspectiva ética*. Bogotá.
- Monsalve-Castro, C. (2014). *Gestión de la Calidad del servicio en los Hoteles Pyme de Bucaramanga y su área metropolitana*. Bucaramanga: USTA.
- Moreto Montalbán, L. (2016). *El control interno su influencia en la gestión administrativa de la Unidad Ejecutora*. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/3110>
- OLACEFS. (2015). *El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO su aplicación y evaluación en el sector público*. Obtenido de <https://www.olacefs.com/wp-content/apolados/2016/03/15.pdf>
- Puerta, L. A. (2018). *Teoría General y Práctica de la Contratación Estatal* (Décima Edición ed.). Bogotá: Leyer.
- Ruiz Correa, S. (2021). *Modelo de control interno para mejorar las contrataciones de la rea de logística, Unidad de Gestión Educativa Local San Martin*. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56287>
- Sierra Valbuena, P. (2015). *Diseño e implementación de un manual de control interno para la Asociación de Ganaderos*. Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/2047>
- Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Un método*

efectivo para las ciencias empresariales. Lima: Universidad de San Martín de Porres

Apéndice A. Cronograma

Fases	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
OE 1. Contrastar los Convenios de Colaboración e interadministrativos suscritos con el Ministerio de Defensa Nacional de Colombia respecto a los Convenios ejecutados por la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia, durante el periodo 2019 – 2021																
A1: Recopilar los convenios de Colaboración suscritos																
A2: Verificar la ejecución correcta de los Convenios																
A3: Realizar matriz de comparación																
OE2. Diagnosticar los Convenios de Colaboración interadministrativos ejecutados mediante indicadores de operacionalización y la metodología MECI																
A4: Evaluar los diferentes atributos en los términos de contratación y su ejecución																
A5: Categorizar los riesgos asociados en la contratación y ejecución de los Convenios, mediante una matriz de riesgos.																
A6: Revisar las cartas de intención de las vigencias anteriores versus con las actuales																

OE3. Evaluar financieramente la ejecución de los Convenios de Colaboración e interadministrativos firmados con el Ministerio de Defensa Nacional de Colombia y operados por la Segunda División
A7: Identificar los indicadores financieros que se adapte a la ejecución de contratos
A8: Elaborar una matriz con indicadores de bondad para la evaluación de los Convenios
A9: Análisis de resultado
OE4. Proponer acciones de mejora en los procesos de contratación ejecutados mediante los Convenios de colaboración interadministrativos
A10: Realizar un listado con las principales recomendaciones sobre la ejecución de los Convenios
A11: Planear las necesidades de inversión de las Unidades Militares



Apéndice B. Presupuesto

Presupuesto para la ejecución del proyecto			
Cantidad	Concepto	Valor Unitario	Valor Total
1	Resma tamaño carta	\$ 11.000	\$ 11.000
6 meses	Internet	\$ 50.000	\$ 300.000
1	Memoria USB	\$ 30.000	\$ 30.000
3	Lapiceros negros	\$ 2.000	\$ 6.000
200	Impresiones/Fotocopias	\$ 200	\$ 90.000
6	Tiquetes desplazamiento a Bogotá	\$ 200.000	\$ 1.200.000
TOTAL			\$ 1.637.000