



**LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS FINANCIEROS Y TRIBUTACIÓN DE LAS  
UNIDADES ESTRATÉGICAS DEL SISTEMA INTEGRADO DE RECREACIÓN,  
BIENESTAR Y ALOJAMIENTOS MILITARES DE LA ARMADA NACIONAL DE  
COLOMBIA**

**AUTOR: EDWIN ALEXANDER RUMBO CAMELO**

**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN GERENCIA FINANCIERA Y TRIBUTARIA  
2020**



**LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS FINANCIEROS Y TRIBUTACIÓN DE LAS  
UNIDADES ESTRATÉGICAS DEL SISTEMA INTEGRADO DE RECREACIÓN,  
BIENESTAR Y ALOJAMIENTOS MILITARES DE LA ARMADA NACIONAL DE  
COLOMBIA**

**AUTOR: EDWIN ALEXANDER RUMBO CAMELO**

**Proyecto de Grado como requisito para obtener el título de Magister en Gerencia Financiera y  
Tributaria**

**DIRECTORA TRABAJO DE GRADO: ASTRITH EUGENIA RINCÓN SÁNCHEZ**

**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN GERENCIA FINANCIERA Y TRIBUTARIA  
2020**



## Tabla de Contenido

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>5</b>
<b>Lista de Ecuaciones .....</b>	<b>7</b>
<b>Lista de Anexos .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>14</b>
<b>2. Identificación del Problema .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Formulación del problema .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1 Contextualización del problema .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2 Problemática General .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.3 Planteamiento del Problema .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.4 Descripción del Problema .....</b>	<b>24</b>
<b>3. Objetivos .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Objetivo general .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>28</b>
<b>4. Justificación .....</b>	<b>29</b>
<b>5. Estado del Arte .....</b>	<b>31</b>
<b>6. Marco Teórico .....</b>	<b>34</b>
<b>7. Marco Legal .....</b>	<b>40</b>
<b>8. Marco Metodológico .....</b>	<b>43</b>
<b>8.1 Enfoque de la Investigación .....</b>	<b>43</b>
<b>8.2 Diseño de la Investigación .....</b>	<b>43</b>
<b>8.3 Tipo de Estudio .....</b>	<b>43</b>
<b>8.3.1 Muestra .....</b>	<b>43</b>
<b>8.3.2 Variables .....</b>	<b>45</b>
<b>8.3.3 Técnicas de investigación según tipo de estudio y enfoque .....</b>	<b>47</b>
<b>8.3.4 Instrumentos para la recolección de la información .....</b>	<b>47</b>
<b>9. Resultados .....</b>	<b>49</b>



<b>9.1 Resultados Obtenidos</b> .....	49
<b>9.1.1 Caracterización del funcionamiento de los Centros de Recreación de la Armada Nacional y sus Unidades Estratégicas de Negocio</b> .....	49
<b>9.1.2 Procedimientos Administrativos y Financieros con los que operan los centros de recreación de la Armada Nacional y sus Unidades Estratégicas de Negocio</b> .....	52
<b>9.1.3 Manejo tributario de los Centros de Recreación de la Armada Nacional y sus Unidades Estratégicas de Negocio</b> .....	63
<b>9.1.4 Valoración de Información Financiera Centros de Recreación y Unidades Estratégicas de Negocio</b> .....	66
<b>10. Conclusiones</b> .....	77
<b>11. Recomendaciones</b> .....	78
<b>12. Referencias Bibliográficas</b> .....	81
<b>13. Anexos</b> .....	88



### Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Variables y dimensiones del trabajo de investigación.</i> .....	45
Tabla 2 <i>Estados Financieros Centro de Recreación de Oficiales de Bogotá.</i> .....	53
Tabla 3 <i>Estados Financieros Centro de Recreación de Oficiales de Cartagena.</i> .....	56
Tabla 4 <i>Estados Financieros Centro de Recreación de Suboficiales de Cartagena.</i> .....	60
Tabla 5 <i>Información tributaria por servicios en el 2019 del Centro de Recreación de Oficiales de Bogotá.</i> .....	64
Tabla 6 <i>Información tributaria por servicios en el 2019 del Centro de Recreación de Oficiales de Cartagena.</i> .....	64
Tabla 7 <i>Información tributaria por servicios en el 2019 del Centro de Recreación de Suboficiales de Cartagena.</i> .....	65
Tabla 8 <i>Promedio Indicadores Centros de Recreación de la Armada Nacional y sus Unidades Estratégicas de Negocio.</i> .....	67
Tabla 9 <i>Información anterior llevada a variables del trabajo de investigación.</i> .....	69
Tabla 10 <i>Resultado personal Armada Nacional hizo uso Centros de Recreación y Unidades Estratégicas de Negocios.</i> .....	70
Tabla 11 <i>Valor contable de los Centros de Recreación.</i> .....	72
Tabla 12 <i>Flujos de Efectivos del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares.</i> .....	72
Tabla 13 <i>Inversión aprobada para el Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares</i> .....	73
Tabla 14 <i>Calculo VPN del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares</i> .....	74



<i>Tabla 15 Calculo TIR del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares</i> .....		75
<i>Tabla 16 Indicadores Financieros Centro de Recreación de Oficiales de Bogotá.</i> .....		92
<i>Tabla 17 Uso de Servicios Centro de Recreación de Oficiales de Bogotá.</i> .....		92
<i>Tabla 18 Indicadores Financieros Centro de Recreación de Oficiales de Cartagena.</i> .....		93
<i>Tabla 19 Uso de Servicios Centro de Recreación de Oficiales de Cartagena.</i> .....		93
<i>Tabla 20 Indicadores Financieros Centro de Recreación de Suboficiales de Cartagena.</i> ....		93
<i>Tabla 21 Uso de Servicios Centro de Recreación de Suboficiales de Cartagena.</i> .....		93
<i>Tabla 22 Indicadores Financieros Unidades Estratégicas de Negocios Corozal, Sucre.</i> ....		93
<i>Tabla 23 Uso de Servicios Unidades Estratégicas de Negocios Corozal, Sucre</i> .....		94
<i>Tabla 24 Indicadores Financieros Unidades Estratégicas de Negocios ENAP Cartagena.</i> 94		
<i>Tabla 25 Uso de Servicios Unidades Estratégicas de Negocios ENAP Cartagena.</i> .....		94
<i>Tabla 26 Indicadores Financieros Unidades Estratégicas de Negocios CAMOF Cartagena.</i> .....		94
<i>Tabla 27 Uso de Servicios Unidades Estratégicas de Negocios CAMOF Cartagena.</i> .....		95
<i>Tabla 28 Indicadores Financieros Unidades Estratégicas de Negocios Puerto Carreño, Vichada.</i> .....		95
<i>Tabla 29 Uso de Servicios Unidades Estratégicas de Negocios Puerto Carreño, Vichada.</i> .95		
<i>Tabla 30 Indicadores Financieros Unidades Estratégicas de Negocios Coveñas, Sucre.</i> ...		96
<i>Tabla 31 Uso de Servicios Unidades Estratégicas de Negocios Coveñas, Sucre.</i> .....		96



### Lista de Ecuaciones

Ecuación 1 <i>Formula VPN</i> .....	37
Ecuación 2 <i>Formula TIR</i> .....	38
Ecuación 3 <i>Calculadora de Muestras</i> .....	44



### Lista de Anexos

Anexo 1 <i>Caracterización de Proceso</i> .....	88
Anexo 2 <i>Acta Consejo Asesor Nacional No 10-2019, trata información general administrativa y financiera sobre Centros de Recreación de la Armada Nacional.</i> .....	92
Anexo 3 <i>Circular No. 20190042342414063 / MDN-COGFM-COARC-SECAR-JEDHU-DIBES-DIVAD-43.17</i> .....	92
Anexo 4 <i>Oficio 20190042342414063 Unificación de Clubes Centro Recreacional de Oficiales Cartagena Castillo Grande</i> .....	92
Anexo 5 <i>Oficio DOC280220-28022020160431 Unificación de Clubes Centro Recreacional de Oficiales Bogotá Antares</i> .....	92
Anexo 6 <i>Oficio 0268 Unificación de Clubes Centro Recreacional de Suboficiales Cartagena Crespo</i> .....	92
Anexo 7 <i>Indicadores Financieros y Usos Centro de Recreación</i> .....	92
Anexo 8 <i>Indicadores Financieros y Usos Unidades Estratégicas de Negocios</i> .....	93





## **Dedicatoria**

Con el presente trabajo doy las gracias a nuestro Creador por darme todo lo que tengo y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito las metas propuestas.

A mis padres, esposa e hijos por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron el día a día.

Agradezco a la Armada Nacional por su apoyo, a través de mis superiores, por creer en mí, y por brindarme a través de capacitación y el entrenamiento militar, las bases para desarrollarme de manera integral con principios, valores y virtudes que contribuyen de manera significativa a generar una fuente importante de resiliencia, frente a las dificultades de la vida y la toma de decisiones.



## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero expresar mis agradecimientos a la Universidad Antonio Nariño mi alma mater y su grupo de académicos quienes me transmitieron los conocimientos y con ello llegué a ser el profesional que soy hoy en día. De manera especial al Director de Trabajo de Grado de esta tesis, por el direccionamiento académico, apoyo y respeto al objetivo de trabajo que va encaminado una mejora institucional de la Armada Nacional.

De igual manera me gustaría agradecer en estas líneas a los señores Oficiales y Suboficiales de la Armada Nacional, Directores de Centros de Recreación y Administradores de Unidades Estratégicas de Negocio que me brindaron información importante durante el proceso de investigación que aportó mucho al desarrollo del objetivo del trabajo.



## Glosario

- ARC:** Armada Republica de Colombia (Armada Nacional).
- BEIM:** Base de Entrenamiento de Infantería Marina.
- BN1:** Base Naval No 1 Cartagena.
- BN2:** Base Naval No 2 Bahía Málaga.
- BN3:** Base Naval No 3 Puerto Leguizamo.
- BN4:** Base Naval No 4 San Andrés.
- BN5:** Base Naval No 5 Orinoquia.
- BN6:** Base Naval No 6 Bogotá.
- BRIM1:** Brigada de Infantería Marina No 1 Corozal.
- BRIM2:** Brigada de Infantería Marina No 2 Buenaventura.
- BRIM3:** Brigada de Infantería Marina No 3 Puerto Leguizamo.
- BRIM4:** Brigada de Infantería Marina No 4 Tumaco.
- BRIM5:** Brigada de Infantería Marina No 5 Puerto Carreño.
- CEROB:** Centro Recreacional de Oficiales Bogotá.
- CEROC:** Centro Recreacional de Oficiales Bogotá.
- CERSC:** Centro Recreacional de Suboficiales Cartagena.
- DIBES:** Dirección de Bienestar Social Armada Nacional.
- DIFAM:** Dirección de Familia Social Armada Nacional.
- ENAP:** Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla.
- ENSB:** Escuela Naval de Suboficiales ARC Barranquilla
- FTCN73:** Fuerza de Tarea Contra el Narcotráfico 73 Turbo.
- JEDHU:** Jefatura Desarrollo Humano y Familia Armada Nacional.



## Resumen

El presente trabajo de investigación para optar al título de Magister en Gerencia Financiera y Tributaria considera como objetivo general la Optimización de los Procesos Financieros y Tributación de las Unidades Estratégicas del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares de la Armada Nacional de Colombia. Para lo cual se desarrollará la solución a tres objetivos específicos, que son el caracterizar el funcionamiento de los Centros de Recreación de la Armada Nacional y sus Unidades Estratégicas de Negocio, determinar los procedimientos administrativos y financieros con los que operan los Centros de Recreación de la Armada Nacional y sus Unidades Estratégicas de Negocio; y finalmente establecer el manejo tributario de los Centros de Recreación de la Armada Nacional y sus Unidades Estratégicas de Negocio.

Lo anterior se logrará investigando la información estados e indicadores financieros y tributarios de los Centros de Recreación, Cámaras Oficiales y Suboficiales bajo un enfoque mixto el cual es un procedimiento de recolección y análisis que vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio a través de una investigación con la generalización de resultados que se recolectan con datos numéricos de los objetos, o unidades participantes, que demostrara la viabilidad o no de los resultados obtenidos en la muestra a una población seleccionada.



### **Abstract**

This research work to apply for the title of Master in Financial and Tax Management considers the Optimization of Financial Processes and Taxation of the Strategic Units of the Integrated System of Recreation, Welfare and Military Accommodations of the Colombian National Army as a general objective. For which the solution to three specific objectives will be developed, which are to characterize the operation of the Recreation Centers of the National Army and its Strategic Business Units, determine the administrative and financial procedures with which the Army Recreation Centers operate. National and its Strategic Business Units and finally establish the tax management of the Recreation Centers of the National Navy and its Strategic Business Units.

This will be achieved by investigating the information, financial and tax statements and indicators of the Recreation Centers, Official Chambers and NCOs under a mixed approach is a collection and analysis procedure that links quantitative and qualitative data in the same study through research with the generalization of results that are collected with numerical data of the objects, or participating units, that demonstrate the viability or otherwise of the results obtained in the sample to a selected population.

## 1. Introducción

Se considera que, para un militar en servicio activo, como lo manifiesta<sup>1</sup> (Delfino, 2014).

Basado en Diener que:

La felicidad, junto a la satisfacción con la vida, son los principales indicadores del bienestar subjetivo. Por un lado, la felicidad implica altos niveles de emociones y estados de ánimo placenteros y/o positivos, y bajos niveles de emociones y estados de ánimo displacenteros y/o negativos y, por otro lado, una alta satisfacción con la vida refiere a las creencias y sentimientos de los individuos sobre si tienen una vida deseable y gratificante (Diener, 2012, págs. 590-597).

Siempre resaltando el papel de la familia como un elemento importante de la felicidad del militar, debido a que se tiene en cuenta como el factor motivacional que incrementa la estabilidad emocional y afectiva del uniformado.

De acuerdo con esta premisa, dentro del Ministerio de Defensa Nacional se busca resaltar el bienestar general del personal y su familia como el foco trascendental en el empuje de vida, moral combativa del uniformado, contribuyendo a que esto permita seguir contando con una Fuerza Pública fortalecida para garantizar el cumplimiento de su misión, enfrentando los nuevos retos del país y ser un referente internacional en materia de seguridad.

Es por ésta razón, que con esta investigación que está dentro de las Líneas de investigación UAN de Administración, competitividad e Innovación, basado en la información financiera y tributaria de vigencia con 2018 y 2019 de las Unidades Estratégicas de negocio al interior de la

---

<sup>1</sup> Delfino, G. I. (Diciembre de 2014). Bienestar psicosocial y satisfacción con la vida en estudiantes militares. Obtenido de <https://www.researchgate.net/>: [https://www.researchgate.net/publication/282672528\\_Bienestar\\_psicosocial\\_y\\_satisfaccion\\_con\\_la\\_vida\\_en\\_estudiantes\\_militares](https://www.researchgate.net/publication/282672528_Bienestar_psicosocial_y_satisfaccion_con_la_vida_en_estudiantes_militares)



Armada Nacional, se demostrará la viabilidad de establecer un sistema integrado de éstas organizaciones, para lograr la optimización de sus procesos financieros y tributarios.



## 2. Identificación del Problema

### 2.1 Formulación del problema

#### 2.1.1 Contextualización del problema

*El Bienestar Social* según (Actis Di Pasquale, 2017)

<sup>2</sup>Es aquello que una persona consigue hacer, ser o estar y que es fundamental tanto para su ser individual como para su implicación recíproca con la sociedad. Esta definición encuentra sustento en la caracterización de los seres humanos, toda vez que, para este pensador, el ser humano está integrado por:

- a) El ser individual, ligado a su naturaleza biopsíquica,
- b) El ser social, en referencia al ser moral empíricamente observable, la sociedad, que es para el individuo su medio permanente.

Para el Gobierno de la República de Colombia (Ministerio Defensa Nacional, 2015) la Política Integral de Bienestar del Sector Defensa, se contempla el Bienestar del Sector Defensa como:

Una piedra angular en donde se busca garantizar que los hombres y mujeres pertenecientes a las Fuerzas Militares y la Policía Nacional puedan acceder a programas, planes y servicios en materia de educación, salud, vivienda, rehabilitación integral, seguridad jurídica, entre otros, con el fin de mantener la moral en alto de los uniformados y que estos continúen dando su mejor desempeño en el cumplimiento de su misión.

Cabe anotar que la integralidad de esta definición conlleva a consolidar el Sistema de Bienestar del Sector Defensa, en lineamientos de políticas que apuntan al establecimiento de un sistema en el que los actores responsables del bienestar en el sector, cuenten con los recursos

---

<sup>2</sup> Actis Di Pasquale, E. (2017). Las dimensiones constitutivas del bienestar social: una propuesta conceptual. Trabajo y Sociedad, 495.





técnicos, humanos y económicos disponibles, articulen su gestión y procesos en torno al objetivo de generar servicios y programas de mejor calidad para el uniformado y su familia.

En el ámbito internacional se puede apreciar a las Fuerzas Armadas de Algunas potencias como son los países de la Unión Europea o de América del Norte, para evaluar el grado de importancia que se le da al bienestar de los tripulantes. Como por ejemplo indica (Kiinteroo Velasquez, 2019) que:

<sup>3</sup>En Francia se creó en 1984 el Observatoire Social de la Défense<sup>11</sup> que depende de la Dirección de la función militar y de personal civil y que ha desarrollado, entre otros, estudios especiales sobre diferentes temas para facilitar la preparación de archivos relacionados con la condición del personal que se componen de datos sobre diversos temas, como, la preparación para el retiro de los militares al final del servicio, las condiciones de vida del personal, transferencias, vida familiar, vivienda, ocio y empleo conyugal.

(Burgos, 2018) expresa que para Canadá se cuenta con los Servicios de Bienestar y Moral de las Fuerzas Canadienses (CFMWS). Esta entidad que opera en asociación con bases y unidades de miembros activos de la Fuerza Regular y la Fuerza de Reserva de la CAF, familias de militares y empleados retirados del Departamento de Defensa Nacional y la Real Policía de Canadá, con el fin de brindar programas que contribuyan al bienestar social de sus tripulantes.

De igual forma (Kiinteroo Velasquez, 2019) indica que así como en Francia, también en Estados Unidos el bienestar social y las familias de los militares son el centro de diversos estudios de carácter sociológico y/o psicológico, y son también numerosas las asociaciones de apoyo y asistencia a estas familias, como por el ejemplo la Revista Armed Forces & Society que

---

<sup>3</sup> Kiinteroo Velasquez, H. L. (31 de marzo de 2019). 2012\_PremDef\_ModInvest\_LafamiliaenlasFASespanolas.pdf. Obtenido de es.scribd.com: <https://es.scribd.com/document/403863478/2012-PremDef-ModInvest-LafamiliaenlasFASespanolas-pdf>



publica algunos artículos relacionados con el bienestar social de los militares; en ellos se analizan, entre otras cuestiones, el rol de la esposa del militar, el impacto de la profesión militar, las medidas de protección a las familias, y la recreación etc. Sin embargo, para ser más enfático de como Estados Unidos hace fuerte su compromiso con el bienestar dentro del sector defensa de sus tripulantes cuentan con la organización de Moral, Bienestar y la Recreación, abreviada (MWR), la cual funge como una red de servicios de apoyo y ocio diseñada para el uso por los miembros del servicio militar de EEUU. Activos, de reserva y de guardia, sus familias, militares retirados, veteranos con una discapacidad relacionada con el servicio, empleados civiles actuales y jubilados del Departamento de Defensa y otros participantes elegibles.

Entrando en la región, para Chile se cuenta con el (COB), Comando de Bienestar del Ejército de Chile que es un Departamento de Bienestar Social del Ejército bajo la supervisión de la Dirección del Personal del Ejército (DPE). Y este manifiesta que

<sup>4</sup>Él cual tiene como función entregar la normativa legal que oriente la acción de bienestar social para ese sector, teniendo por finalidad proporcionar al personal, las prestaciones que tiendan a promover una adecuada calidad de vida que contribuya a su bienestar y el de su familia. Anotando que este tiene como finalidad otorgar beneficios que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida del personal, su grupo familiar y beneficiarios de los servicios que proporciona el Sistema de Bienestar del Ejército. ([www.bienestarejercito.cl](http://www.bienestarejercito.cl), 2020).

Con respecto a los Centros de Recreación y su finalidad, lo describe la Fundación Latinoamericana de Tiempo Libre y Recreación como se cita en (Mateo Sánchez, 2019) quien considera que:

---

<sup>4</sup> <https://www.bienestarejercito.cl/Historia>

<sup>5</sup>Para estos centros se obtienen beneficios individuales, beneficios comunitarios, beneficios ambientales y beneficios económicos. En este sentido se considera pertinente determinar los beneficios de las actividades recreativas a partir de los efectos que estas tienen desde el punto de vista de la salud, lo físico, lo psicológico y lo social, así: en la salud, en la mejora la calidad de vida, en crea hábitos de vida saludables, en contribuir al desarrollo de capacidades físicas, en aumenta de la capacidad de trabajo, en elevar la autoestima, la autoconfianza, la autoimagen y la seguridad, en disminuir los niveles de estrés y agresividad, en disminuir los niveles de violencia y actos delictivos, en fortalecer la integración comunitaria, en mejorar las relaciones personales y comunitaria, en impulsa las manifestaciones culturales propias, en favorecer la cultura ambiental y en la participación gozosa, de felicidad.

Los centros de Recreación para ( Aguirre & Loaiza, 2014) se

<sup>6</sup>Consideran lugares de socialización y esparcimiento, fundamentales para potencializar mejores relaciones entre los integrantes de una comunidad; así como una opción para desarrollar capacidades artísticas, culturales, deportivas y sociales de la gente; y es allí donde los parques y espacios recreativos formales se constituyen en lugares propicios para dicho fortalecimiento.

(Vélez Mejía, 2008) Cita que:

<sup>7</sup>La recreación en el mundo hoy, es mirada como una empresa comercial que produce rendimientos económicos incalculados y que desde las particularidades de cada región se hace importante dimensionarla para beneficio de sus usuarios, tanto como espacio social de lucha

---

<sup>5</sup> Mateo Sánchez, J. L. (2019). Las actividades recreativas: sus características, clasificación y beneficios. (R. D. EFDeportes.com, Editor) Obtenido de <http://www.efdeportes.com/>: <https://www.efdeportes.com/efd196/las-actividades-recreativas-clasificacion.htm>

<sup>6</sup> Aguirre, D. F., & Loaiza, Y. E. (2014). Espacios recreativos formales: escenarios. Educativa, Plumilla Universidad de Manizales, 12.

<sup>7</sup> Vélez Mejía, J. E. (2008). Las Nuevas Tendencias en Recreación. Antioquia (Colombia).: Universidad de Antioquia. Obtenido de <http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/150-lasnuevas.pdf>



política, como una mirada pedagógica de intervención social, ajustada a las nuevas tendencias que la sociedad universal reclama y promueve.

De acuerdo con los argumentos de los autores anteriormente expuestos las actividades que desarrollan los Centros de Recreación son de características opuestas a las tareas de trabajo, con base a esto le generan características psicosociológicas de los individuos, que condicionan de esa manera toda actividad que realice, no sea laboral, y esto contribuya de manera significativa con la salud mental en su ámbito laboral y social.

### **2.1.2 Problemática General**

Dentro del fomento de actividades de bienestar y recreación a nivel institucional la Armada Nacional fuerza adscrita al ministerio de Defensa Nacional para satisfacer la necesidades de bienestar militar basado en la política de sector Defensa cuenta con tres Centros Recreacionales los cuales están ubicados así: Centro Recreacional de Oficiales Castillo Grande en Cartagena, Centro Recreacional de Oficiales Antares en Bogotá, Centro Recreacional de Suboficiales Crespo en Cartagena explicando lo anterior cabe anotar que una situación problemática con estos Centro de Recreación es que no hay claridad sobre su personería Jurídica, dado que son dependencias adscritas a la Armada Nacional y por tal razón no tienen constituida una Cámara de Comercio.

Dada ésta problemática es pertinente indicar que, se generarían hallazgos por entidades de control externo o interno al no ser clara la naturaleza comercial de estos Centros, tal situación conllevaría a la verificación de acciones y quizá futura medidas de índole disciplinarias, administrativas e incluso penales por la generación de utilidades sin la claridad tributaria del caso; otra situación que también deriva de esta problemática, es que los Centros de Recreación no puedan participar en procesos de contratación estatal afectado también la oportunidad de tener otros ingresos para su sostenimiento.



### 2.1.3 Planteamiento del Problema

La Armada Nacional es la institución militar de la República de Colombia que contribuye a la protección de la soberanía, la integridad territorial y el orden constitucional en la jurisdicción marítima, terrestre y fluvial asignada, desarrollando una capacidad disuasiva creíble y sustentable (www.armada.mil.co, 2019), es por esta razón que su <sup>8</sup>Misión es la de contribuir a la defensa de la Nación a través del empleo efectivo de un poder naval flexible en los espacios marítimo, fluvial y terrestre bajo su responsabilidad, con el propósito de cumplir la función constitucional y participar en el desarrollo del poder marítimo y a la protección de los intereses de los colombianos (www.armada.mil.co, 2019), por tal motivo requiere del compromiso de todo el recurso humano bajo su mando en las diferentes Jefaturas y Dependencias que la componen.

Con el fin de dar cumplimiento a su misión en la Armada Nacional estableció dentro sus políticas institucionales el comprometimiento con el mejoramiento continuo de sus diferentes procesos; por consiguiente, la promesa de valor que le fue encomendada a la Jefatura de Desarrollo Humano y Familia dentro del Plan Estratégico Naval, que es la de

“Gestionar y Optimizar las Competencias del Talento Humano” (Comando Armada Nacional , 2018); lo que impone el reto de potencializar las herramientas necesarias que contribuyan a tal fin.

De igual manera dentro de los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública para la Gestión Estratégica del Talento Humano, se debe establecer planes de bienestar social e incentivos institucionales, dirigido a los servidores públicos los cuales busquen favorecer el desarrollo integral del servidor público, el mejoramiento de su nivel de vida personal, laboral y el de su familia (Departamento Administrativo de la Función Pública, Marzo

---

<sup>8</sup> www.armada.mil.co, 2019, Misión Armada Republica de Colombia



2018) a través del diseño y ejecución de diversas actividades que redunden en el bienestar y confort para el funcionario y por ende en la productividad y obtención de los resultados establecidos en las metas institucionales de Institución Estatal.

Para abordar el concepto de Bienestar Social en el sector defensa, es pertinente retomar algunos referentes conceptuales que permiten orientar las acciones que se realizarán dando cumplimiento al objetivo, y de esta manera ejecutar un plan de acción con los servidores públicos de las Armadas Nacionales así:

<sup>9</sup>Entrenamiento: En el marco de gestión del recurso humano en el sector público, el entrenamiento es una modalidad de capacitación que busca impartir la preparación en el ejercicio de las funciones del empleo con el objetivo de que se asimilen en la práctica los oficios. En el corto plazo, se orienta a atender necesidades de aprendizaje específicas requeridas para el desempeño del cargo, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes observables de manera inmediata. (Departamento Administrativo de la Función Pública, Marzo 2018) (DAFP)

<sup>10</sup>Calidad de vida laboral: Se refiere a la existencia de un ambiente que es percibido por el servidor público como satisfactorio y propicio para su bienestar y desarrollo; está constituido por condiciones laborales relevantes para la satisfacción de las necesidades básicas de los servidores públicos, la motivación y el rendimiento laboral, logrando así generar un impacto positivo en las entidades, tanto en términos de productividad como de relaciones interpersonales. (DAFP, 2012)

---

<sup>9</sup> Departamento Administrativo de la Función Pública. (marzo 2018). Plan Institucional de Capacitación. Bogotá: Proceso Gestión del Talento. Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/28741304/2018\\_03\\_26\\_Plan\\_institucional\\_capacitacion.pdf/96cfe1be-ef99-4aa6-4c1f-54b777ec7c1a](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/28741304/2018_03_26_Plan_institucional_capacitacion.pdf/96cfe1be-ef99-4aa6-4c1f-54b777ec7c1a)

<sup>10</sup> DAFP. (2012). Sistema de Estímulos Orientaciones Metodológicas. Pontificia Universidad Javeriana ISBN: 978-958-8125-50-3, Dirección de Empleo Público. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1590.pdf/c820d4f2-21f9-4a7b-be3e-9af7b498459c>



<sup>11</sup>Estímulos e Incentivos: Reconocimiento que recibe un empleado, por su óptimo desempeño laboral (competencias y habilidades) motivando así al talento humano en cuanto al rendimiento, la consecución propia de determinados objetivos y les estimula a ejercer una mayor actividad, logrando la obtención de mejores resultados en su labor; así como un mayor sentido de pertenencia y compromiso hacia la entidad. (Caja de Retiro de las Fuerzas Militares, 2019)(CREMIL)

<sup>12</sup>El clima organizacional: El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformado lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. (Aguilar Moreno, Pereyra López, & Alcazar, 2003).

Las necesidades sociales, son definidas como: la manera como los seres humanos se relacionan entre sí, a nivel familiar, con amigos y con otras personas en general”. (Ander-Egg, 1995). Es importante tener claridad sobre este concepto ya que dentro de la entidad puede haber carencias en relación con cada individuo.

Tener establecida áreas de recreación dentro de las organizaciones genera ambientes creativos e innovadores y apoya la cultura de la calidad en el trabajo, por lo tanto, se considera que las

---

<sup>11</sup> Caja de Retiro de las Fuerzas Militares. (2019). Plan de Bienestar Social e Incentivo. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:g69UfeMBMNcJ:cremil.gov.co/index.php%3Fidcategoria%3D19955%26download%3DY+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>

<sup>12</sup> Aguilar Moreno, M., Pereyra López, L., & Alcazar, R. (26 de 10 de 2003). Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/clima-cultura-desarrollo-y-cambio-organizacional/>



áreas de recreación son las más importantes de toda organización, ya que el individuo en el trabajo es que pasa la mayor parte de su tiempo, buscando satisfacer sus necesidades sociales, económicas, personales, y estas coadyuvan a mejorar su calidad de vida.

Por todo lo anteriormente expuesto la pregunta principal de la investigación sería: ¿De qué manera se pueden alinear los procesos financieros y tributarios de los diferentes Centros de Recreación de la Armada Nacional y las Unidades de Estratégicas de Negocio de la Armada Nacional con un control más eficiente?

En ese sentido, la presente investigación analizará la posibilidad de garantizar a la Armada Nacional un modelo integrado con la cual podrá buscar más allá del ámbito académico de esta tesis, brindar a esta institución militar las bases para el desarrollo de un plan de acción para la puesta en marcha un sistema integrado independiente que administre y controle los recursos de bienestar, recreación e incentivos, la cual garantizaría la mitigación de riesgos por la informalidad actual de alguna de sus dependencias adscritas que no cuentan con la capacidad legal para desarrollar acciones administrativas, organizacionales, financieras, tributarias y contables que en estos momentos no puede realizar dado lo expuesto en la contextualización y planteamiento del problema.

#### **2.1.4 Descripción del Problema**

Como ya se ha expuesto anteriormente los tres centros recreacionales fueron creados como entes independientes adscritos a la Armada Nacional y en cuanto a su contabilidad y manejo administrativo se tiene la siguiente información; a saber Centro Recreacional de Oficiales Castillo Grande en Cartagena con NIT 900.417.735 en su operación y desarrollo de las actividades administrativas y contables desde 1994 hasta la fecha, se han realizado por medio de un software que se encuentra desarrollado en el “Sistema Operativo de Disco” o D.O.S por sus siglas en inglés de nombre Cuentanet; el cual ha cubierto operaciones administrativas en una





forma deficiente y poco confiable, ya que su permisibilidad en la manipulación para el control son realizadas por el personal de forma manual por lo cual pueden producirse errores humanos y/o mal manejo del almacenamiento de la información, convirtiéndose en un riesgo alto en la administración. Por otro lado el Centro Recreacional de Oficiales Antares en Bogotá con NIT 900.958.413, cuenta la plataforma tecnológica Software Zeus la cual fue adquirida mediante contrato de suministro No 019/CEROB 2016, por el cual se paga un arrendamiento con opción de compra de acuerdo con la cláusula sexta del mismo contrato; adicional a eso, éste Centro de Recreación cuenta con un sede náutica llamada Refugio del Tomine la cual cuenta actualmente cuenta con un sistema de información, denominado APOLO, adquirido el 2 de noviembre del 2012, que cubre en un 30% de las operaciones administrativas, y su diseño de software se encuentra desarrollado en el “Sistema Operativo de Disco” o D.O.S, el cual presenta varias limitaciones, lo que no permite medir los rendimientos económicos exactos de las unidades de negocio, tales como son alojamiento, restaurante, bar y campos deportivos, control de inventarios, entre otros.

Finalmente el Centro Recreacional de Suboficiales Crespo en Cartagena desarrolla actividades administrativas desde el 2005 hasta la fecha por medio del software contable General Ledger, que está en lenguaje de programación Visual Fox Pro desarrollando módulos de acuerdo necesidades de éste Centro de Recreación, sin embargo a fecha actual son múltiples las limitaciones y falencias del software en procedimientos administrativos y operativos, según manifiesta la Dirección del este Centro de Recreación.

Dada la problemática contable de los Centros de Recreación, el Alto Mando Naval de la Institución a través del Comité Administrador del Fondo de Bienestar y Recreación de la Armada Nacional el cual funge como una figura administrativa reglamentada mediante la Resolución Ministerial No.1061 del 15 de julio de 2005, la cual es financiada por la prima de vacaciones del



personal de oficiales y suboficiales y se descuenta el valor correspondiente a tres (3) días de sueldo básico, aprobó la financiación del proyecto para la adquisición de un Software contable para el Centro de Recreación de Oficiales Bogotá, Castillo Grande y Refugio el Tominé y Centro Recreacional de Suboficiales Crespo en Cartagena contribuyendo con esto, a dar un primer paso para coadyuvar al objetivo principal del presente trabajo de investigación.

Por otro lado, en la diferentes bases de la Armada Nacional también se cuenta con unas Unidades Estratégicas de Negocio denominadas “Cámaras de Oficiales, Suboficiales que se usan como centros sociales, culturales y recreativos, cuya principal finalidad es brindar a los Oficiales, Suboficiales activos y de la reserva, un lugar de alojamiento, servicio de alimentación, descanso, diversión y esparcimiento, con el fin de promover el desarrollo de actividades que permitan mantener estrechos vínculos con personalidades de la población civil de cada guarnición, a pesar del servicio que prestan estos entes administrativos en todas la guarniciones del Armada Nacional, se resalta que actualmente no cuentan con personería jurídica y normas administrativas sobre su dirección, organización y funcionamiento, señalando además que las cuentas o productos bancarios que actualmente manejan en el sistema financiero dependes de la Bases Navales de las guarniciones donde están ubicadas por lo tanto sus políticas de manejo están centradas a las administraciones de turno de cada Base Naval.

A continuación, me permito anotar que estas unidades estratégicas de negocio están ubicadas en diferentes sectores de la geografía nacional así:

*Bogotá D.C*

- Centro de Recreacional de Oficiales Bogotá

*Cartagena, Bolívar.*

- Centro de Recreacional de Oficiales Castillo Grande



- Centro de Recreacional de Suboficiales Crespo
- Cámara de Oficiales Base Naval ARC Bolívar.
- Cámara de Oficiales Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla.

*Coveñas, Sucre.*

- Cámara de Oficiales Base de Entrenamiento de Infantería Marina.
- Cámara de Suboficiales Base de Entrenamiento de Infantería Marina.

*Puerto Carreño, Vichada.*

- Cámara de Oficiales y Suboficiales Base Naval ARC Orinoquia.

*Corozal, Sucre.*

- Cámara de Oficiales y Suboficiales Brigada de infantería Marina No 1.



### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivo general

Optimizar los Procesos Financieros y Tributación de las Unidades Estratégicas del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares de la Armada Nacional de Colombia.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar el funcionamiento de los Centros de Recreación de la Armada Nacional y sus Unidades Estratégicas de Negocio.
- Determinar los procedimientos administrativos y financieros con los que operan los Centros de Recreación de la Armada Nacional y sus Unidades Estratégicas de Negocio.
- Establecer el manejo tributario de los Centros de Recreación de la Armada Nacional y sus Unidades Estratégicas de Negocio.



#### 4. Justificación

La presente investigación es pertinente teniendo en cuenta que el Ministerio de Defensa Nacional tiene como Política Integral de Bienestar del Sector Defensa, el trabajar para garantizar las condiciones y los medios para contribuir al continuo mejoramiento de la calidad de vida del personal uniformado y sus familias, proporcionando los mejores escenarios donde los tripulantes no solo puedan desarrollar sus habilidades operativas y profesionales, sino también pueda fortalecer sus núcleos familiares, y así cumplir con tranquilidad su misión constitucional.

En este sentido dado el objetivo principal del trabajo de investigación, se aplica lo estudiado en el ámbito financiero porque con los resultados investigados se determinará si a través de alienación de procesos financieros es viable el sistema integrado o no. Con respecto al ámbito tributario coadyuvar al manejo de una forma correcta de la información contable, con el fin se presenten las respectivas declaraciones tributarias y estas se realicen de manera eficiente, efectiva y eficaz.

Dados los resultados al objetivo del trabajo de investigación la Armada Nacional garantizaría el bienestar integral del personal y la moral que deben desarrollar los miembros de la Armada y de esta forma impactar directamente en el desempeño del ser humano, en razón este orientada a fortalecer la cohesión, el sentido de pertenencia hacia la institución del personal uniformado y no uniformado, a través del diseño de estrategias, programas, planes y actividades que tienen como base los principios y valores que hacen parte del Código de Comportamiento Ético Militar, influyendo en el mejoramiento de la calidad de vida del personal y sus familias.

Dentro de las Líneas de investigación UAN el presente trabajo de investigación está enmarcado en la línea de la Administración, competitividad e Innovación: enfocada en generar modelos innovadores en las organizaciones, con creatividad en productos, servicios, mercados y logística de las empresas (investigacion.uan.edu.co, 2019), dado que, por lo expuesto



anteriormente y desarrollando el objetivo, permitiría establecer una responsabilidad administrativa, financiera, tributaria, fiscal y jurídica independiente bajo un solo responsable, participar en licitaciones con el estado, permitir una unificación contable y administrativa de los Centros de Recreación de la Armada Nacional y sus Unidades Estratégicas de Negocio, además de solucionar el decrecimiento financiero que poseen el Centro Recreacional de Oficiales Castillo Grande en Cartagena, Centro Recreacional de Oficiales Antares en Bogotá, por tener segmento muy específico de mercado, ya que ofrecen servicios solo al personal limitado de oficiales de la Armada Nacional en sus respectivas ubicaciones geográficas.

## 5. Estado del Arte

A lo largo de los años, el concepto de bienestar ha sido un tema complejo de definir, en el Trabajo de Grado para optar por el título de Psicóloga (Bustamante Echeverry, Junio 2017) cita que:

Autores como (García-Viniegras & González Benítez, 2000) y (Cronin de Chavez, Backett-Milburn, & Platt, 2005) coinciden en afirmar que el concepto de bienestar ha sido un tema de bastante desarrollo e interés durante los últimos años y que actualmente ha logrado formalizarse en un campo de estudio importante para las ciencias sociales en general y para la psicología en particular. Sin embargo, a pesar de su evolución y trayectoria en la manera como se han construido sus abordajes conceptuales, el bienestar ha sido difícil de definir y predecir al momento de medirlo en la población (Cronin de Chavez, Backett-Milburn, & Platt, 2005). De acuerdo a estos autores, a pesar de que el concepto es cada vez más usado en políticas públicas, en la academia y en la vida cotidiana, ha sido de una manera poco concreta, puesto que se asumen definiciones poco precisas. Por esta razón, es importante lograr un entendimiento claro de lo que el bienestar significa y de qué manera este debe ser usado, teniendo claridad en la perspectiva a la que nos referimos.

Asociado al concepto anterior, la recreación se considera como el hecho de proporcionar lugares en que las personas departen y buscan la generación de actos sociales de acuerdo a sus intereses y preferencias. Es por esta razón que el objetivo de la recreación es la de lograr en las personas el sentirse cómodas con actividades como el esparcimiento y el descanso, contribuyendo de manera significativa para ir en pro de aumentar la calidad de vida de cada uno.

(EcuRedcontributors, 2020) expone que para la Asociación Internacional de Ocio y Recreo con siglas en inglés World Leisure And Recreation Association (WLRA). Define el ocio como un área específica de la experiencia humana, con sus beneficios propios, entre ellos la libertad de



elección, creatividad, satisfacción, disfrute, placer, y una mayor felicidad. Comprende formas de expresión cuyos elementos son de naturaleza física, intelectual, social, artística o espiritual.

Para América Latina: se propone abordar lo estudiado por (Gomes C. , 2014) donde argumenta que:

El ocio y la recreación pueden contribuir, y de hecho lo hacen, con el mantenimiento del status quo y del orden social injusto, reforzando estereotipos y valores excluyentes, consumistas y alienantes. Pero a su vez, paradójicamente, también pueden abrir posibilidades para la construcción de sociedades humanas, inclusivas, participativas y solidarias. Todo esto revela que, en nuestras sociedades, el ocio es un fenómeno dinámico, complejo, dialógico y lleno de conflictos, tensiones, ambigüedades y potencialidades (Gomes & Elizalde, 2012)

(Aguilar Cortez, 2013) expone que las principales características de un proceso donde la práctica y la experiencia de tiempo libre, ocio y recreación en México, son condicionados por procesos de mestizaje que durante más de tres siglos, han configurado hasta hoy una vida comunitaria particular, donde se conservan lenguas, creencias, tradiciones, fiestas, bailes y expresiones culturales que han estado vigentes en la vida cotidiana actual y que son parte de las manifestaciones del tiempo libre, ocio y recreación personal y comunitaria. En este documento se evidencia una relación con la investigación planteada, ya que se presenta un vínculo entre los conceptos a trabajar basándose en la problemática de la utilización del tiempo libre y ocio, entrando la recreación como herramienta de solución.

Entrando en materia en Estados Unidos a través del Morale, Welfare and Recreation, (MWR), se estableció en este país un Sistema integrado de Bienestar y Recreación el cual a través de sus centros de moral, bienestar y recreación son responsables de la mayoría de las actividades que se ofrecen a todos sus funcionarios entre los que se pueden identificar asesoramiento financiero, artes y manualidades, programas de empleo para cónyuges, cursos de golf, teatro, salud y





bienestar, alimentos, descuentos a militares, programas familiares, viajes y vacaciones, centros juveniles y clubes de recreación, parques, programas para soldados, recreación comunitaria, fitness familiar e iniciativas empresariales familiares. En este sentido la visión de los Beneficios MWR es ser un aliado que brinde a los militares y sus familias programas y servicios de excelente calidad destinados a elevar la moral y la resistencia.

Para el contexto nacional en el documento elaborado por Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre (COLDEPORTES), toca temas importantes en cuanto a recreación y aprovechamiento del tiempo libre se refiere en el acto legislativo 02 de agosto 17 de 2000 menciona: Artículo 1: que relaciona el ( Constitución Política, 1991) artículo 52 de la Constitución Política de Colombia, así:

El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. El deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social.

De la misma forma la (Congreso de Colombia, 1995) con la ley 181 dice en el capítulo II artículo 4 que el deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre son elementos fundamentales de la educación y factor básico en la formación integral de la persona; con base a lo anterior desde el punto de vista de COLDEPORTES y (Congreso de Colombia, 1995) con la ley 181, es primordial el trabajo que ejerce la recreación y tiempo libre en los ejes de formación general de las personas hacia una mejor calidad de vida en donde el deporte y la recreación son los pilares fundamentales. Por lo anterior es importante anotar que optimizar los procesos financieros y tributarios del Sistema Integrado de Recreación Bienestar y Alojamientos Militares, contribuiría de manera significativa a estimular el ocio y el tiempo libre del personal de la Armada Nacional y sus familias.

## 6. Marco Teórico

(Hernández Cabrera, 2005) define el análisis financiero como una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro; a su vez está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos.

De igual manera (Brigham & Houston, 2006) indican que el análisis financiero es un instrumento disponible para la gerencia, que sirve para predecir el efecto que pueden producir algunas decisiones estratégicas en el desempeño futuro de la empresa; decisiones como la venta de una dependencia, variaciones en las políticas de crédito, en las políticas de cobro o de inventario, así como también una expansión de la empresa a otras zonas geográficas.

Basado en los autores que plasmaron conceptos en sus obras sobre el análisis financiero, el optimizar los Procesos Financieros y Tributación de las Unidades Estratégicas del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares de la Armada Nacional de Colombia contribuiría a encontrar métodos de financiamiento, control de los recursos para dar celeridad a la problemática actual expuesta.

De acuerdo con lo anterior además del análisis financiero se debe complementar con otros estudios, así como lo indica (Alcatraz, 2005) quien manifiesta que, para tratar de alcanzar su objetivo, la organización analiza del entorno los factores que emplea en la producción, tales como insumos, maquinaria y equipo, recurso humano y capital financiero. De acuerdo a esta premisa se trae a colación la planeación estratégica la cual funge como clave para identificar la visión y misión, objetivos y acciones que se llevarán a cabo para alcanzar la metas y el rumbo que ha de llevar el sistema planteado; adecuando los medios necesarios para el lograrlo (Gonzalez, Lopez , Aceves, & Celaya, 2017). Desde esta perspectiva, se configura un actor de nombre Director de



Sistema Integrado para optimizar los Procesos Financieros y Tributación de las Unidades Estratégicas del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares de la Armada Nacional de Colombia para que actué como líder de gestión de todo lo que conlleve al desarrollo del objetivo de la Armada Nacional.

Dentro de un análisis financiero es importante tener en cuenta que se necesita de primera mano los estados financieros de una organización que son definidos como una herramienta de gestión que ayuda a tener una mejor visión de la situación financiera de la empresa, los recursos con los que cuenta, los resultados obtenidos, las entradas y salidas de efectivo que se han presentado, la rentabilidad generada, entre otros aspectos de gran relevancia para la operación y administración de la organización (Castro, 2015), estas herramientas están compuestas por principalmente por el Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujos de Efectivo, Estado de Movimiento Patrimonial, siendo los dos primeros los dos más utilizados.

Un balance general es el que presenta los montos del activo, pasivo y del capital en una fecha específica, permitiendo así un reporte de información necesaria para tomar decisiones en las áreas de inversión y de financiamiento (Guajardo Cantú & Andrade de Guajardo, 2005). En lo publicado por (Castro, Corponet, 2015)

El balance general o estado de situación financiera es un reporte financiero que funge como una fotografía, al reflejar la situación financiera de una empresa a una fecha determinada. Está conformado por las cuentas de activo (lo que la empresa posee), pasivo (deudas) y la diferencia entre estos que es el patrimonio o capital contable. Este reporte por lo general es realizado al finalizar el ejercicio de la empresa de manera anual (balance final), sin embargo, para fines de información es importante que se realice con una periodicidad mensual, trimestral o semestral para un mejor seguimiento.



El otro estado financiero a estudiar es el Estado de Resultados que de acuerdo con lo publicado con (Gómez, 2011)

Es un documento complementario donde se informa detallada y ordenadamente como se obtuvo la utilidad del ejercicio contable. El estado de resultados está compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultados, o sea las cuentas de ingresos, gastos y costos. Los valores deben corresponder exactamente a los valores que aparecen en el libro mayor y sus auxiliares, o a los valores que aparecen en la sección de ganancias y pérdidas de la hoja de trabajo.

De la misma forma el Estado de Resultados para (Castro, 2015)

Es un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo para analizar esta información y en base a esto, tomar decisiones de negocio.

Para un correcto análisis financiero no se debe dejar por alto los indicadores financieros agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una empresa, de acuerdo a diferentes circunstancias. Así, se puede analizar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos disponibles. (Hernández Cabrera, 2005), en otras palabras como lo indica (Nava & Marbelis, 2009) los indicadores financieros se utilizan como herramienta indispensable para determinar su condición financiera; ya que a través de su cálculo e interpretación se logra ajustar el desempeño operativo de la organización permitiendo identificar aquellas áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren ser mejoradas.

Según el autor (Rocabert, 2007) el Valor Presente Neto (VAN) mide la deseabilidad de un proyecto en términos absolutos, calcula la cantidad total en que ha aumentado el capital como consecuencia del proyecto. Para (Mete, 2014) el (VAN) de un proyecto es el valor actual/presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta, entendiéndose por flujos de efectivo netos la diferencia entre los ingresos periódicos y los egresos periódicos. Para actualizar esos flujos netos se utiliza una tasa de descuento denominada tasa de expectativa o alternativa/oportunidad, que es una medida de la rentabilidad mínima exigida por el proyecto que permite recuperar la inversión, cubrir los costos y obtener beneficios. Para su cálculo se utiliza la siguiente ecuación:

Ecuación 1 *Formula VPN*

$$VAN = \left[ \sum_{t=1}^n FE(t) * (1+i)^{(0-t)} \right] + 1(0)$$

Fuente: (Mete, 2014)

La Tasa Interna de Retorno (TIR), en lo planteado por (Moreno Brieva) es la Tasa donde el (VAN) es igual a cero, donde el negocio no tiene ni pérdidas ni ganancias, o es donde el proyecto se encuentra en su punto de equilibrio. Para (Mete, 2014) se define como la tasa de descuento que iguala el valor presente de los ingresos del proyecto con el valor presente de los egresos. Es la tasa de interés que, utilizada en el cálculo del Valor Actual Neto, hace que este sea igual a 0. El cálculo de la TIR puede resultar muy complejo si la vida útil del proyecto excede los dos períodos. En ese caso, la solución requiere considerar a la TIR como incógnita en la ecuación del Valor Actual Neto, ya que ella tiene la particularidad de ser la única tasa que hace que el resultado de aquel sea igual a 0:

Ecuación 2 *Formula TIR*

$$\left[ \sum_{t=0}^n FE / (1 + TIR)^t = VAN \right] = 0$$

Fuente: (Mete, 2014)

Sin embargo se señala la conclusión de (Mete, 2014)

Quien argumenta que ambas herramientas presentan supuestos y problemas que restringen o, en el peor de los casos, impiden su utilización en el análisis y evaluación de proyectos. Si bien la TIR resulta la más perjudicada al presentar supuestos y problemas en simultáneo, el criterio del VAN tal como se lo presenta, ve reducida su aplicación debido a los supuestos implícitos en él: reinversión de los ingresos a una tasa igual a la expectativa y egresos con un costo igual a la expectativa, situaciones que muy rara vez se presentan en la realidad cotidiana.

En conclusión se cita lo manifestado por (Ponce Talancón, 2006)

Quien indica que es determinante la realización de diagnósticos de las funciones de dirección, las cuales son sustantivas; así como, de administración, consultoría y asesoría, prevalecientes en las organizaciones públicas, privadas y del sector social, cuyos resultados en términos de criterios y juicios, fundamentan la intervención profesional y consecuentemente, el sistema de evaluación, control y seguimiento,

Por lo anterior es viable y factible hacer los respectivos análisis financieros a las Unidades Estratégicas del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamiento Militares de la Armada Nacional de Colombia, para que se optimicen sus procesos financieros lo cual correlaciona con una investigación de (Meadows, y otros, 2019) quienes exponen que los programas y servicios de Moral, Bienestar y Recreación (MWR) se consideran una parte integral de los aviadores y familias en la Fuerza Aérea de los Estados Unidos (USAF). Sin embargo, la



Fuerza Aérea para profundizar esta afirmación solicitó a los investigadores que desarrollaran un marco basado en evidencia que vincule las actividades de programas y servicios recreativos, y con dichos resultados se proporcione una orientación sobre la recopilación y gestión de los datos necesarios para medir esos resultados que determinen la medida de efectividad del programa y servicio de MWR.



## 7. Marco Legal

Dentro de la normativa Nacional cabe resaltar que la Presidencia de la República de Colombia, mediante Decreto 1567 en su Artículo No 13:

Explica que el sistema de Estímulos para los Empleados del Estado, *anotando que aquí van incluido el personal uniformado de la nación*, y en el mismo sentido establece que el sistema de estímulos estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

De la misma manera la (Congreso de Colombia, 2004) Ley 909: Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Se resalta que en el artículo 36 del parágrafo determina lo siguiente: Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrolle la presente Ley.

De igual forma la (Ministerio Defensa Nacional, 2005) Resolución Ministerial No.1061 del 15 de julio de 2005, establece los lineamientos para el desarrollo de los planes y programas de Bienestar y Recreación del Ministerio de Defensa Nacional, las Fuerzas Militares y la Policía Nacional. De acuerdo con lo anterior los objetivos generales de los planes y programas de bienestar al interior de cada una de las fuerzas Ejército, Armada, Fuerza Aérea y policía son:





- Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad; así como la eficiencia, eficacia y la efectividad en su desempeño.
- Fomentar la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal, a generar actitudes favorables frente al servicio público al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social.
- Desarrollar valores organizacionales en función de una cultura del servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad.
- Contribuir, a través de acciones participativas basadas en la promoción y la prevención, a la construcción de un mejor nivel educativo, recreativo, habitacional y de salud de los empleados de su grupo familiar.
- Procurar la calidad y la respuesta real de los programas y servicios sociales que prestan los organismos especializados de protección y prevención social a los empleados y su grupo familiar, y propender por el acceso efectivo a ellos y por el cumplimiento de las normas y los procedimientos relativos a la seguridad social y a la salud ocupacional.

Basado en lo establecido en la Resolución Ministerial No.1061 del 15 de julio de 2005 por el órgano rector de la defensa a nivel nación, rige como objetivos específicos dentro de planes y programas de bienestar sector defensa:

- Fomentar, promover y desarrollar toda clase de actividades de carácter social cultural, deportivo y recreativo, tendiente al incremento del Bienestar social de personal.
- Diseñar proyectos para atender las necesidades detectadas que tengan amplia cobertura institucional, que incluyan recurso y medios internos e interinstitucionales disponibles.



- Mantener sitios de recreación y ampliar instalaciones existentes para tal fin, promover y financiar centros recreacionales, sitios de campamento, hospedaje y albergues.
- Celebrar convenios con cajas de compensación o entidades oficiales o particulares que tengan como finalidad ejecutar programas de recreación y bienestar.
- Gestionar descuentos especiales y demás facilidades y beneficios en planes y programas de turismo, transporte y actividades complementarias.
- Ejecutar programas de bienestar en forma directa con los medios y recursos disponibles sin perjuicio de los compromisos operacionales y operativos o mediante contratación con personas naturales o jurídicas.
- Desarrollar actividades tendientes a reconocer el desempeño y compromiso con la institución por parte de los individuos o equipos de trabajo, por desempeño sobresaliente de objeto de reconocimiento.



## **8. Marco Metodológico**

### **8.1 Enfoque de la Investigación**

Dado que las características del trabajo investigativo de optimizar los procesos financieros y tributación de las Unidades Estratégicas del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares de la Armada Nacional de Colombia, se plantea un problema de estudio delimitado y concreto, además que su pregunta de investigación versa sobre un tema específico. El presente trabajo de investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto el cual es un procedimiento de recolección y análisis que vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio a través de una investigación con la generalización de resultados que se recolectan con datos numéricos de los objetos, o unidades participantes, que demostrara la viabilidad o no de los resultados obtenidos en la muestra a una población seleccionada.

### **8.2 Diseño de la Investigación**

El Investigar la viabilidad de un Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares, para que se optimicen sus procesos financieros y tributarios; se elaborará a través de una solicitud formal del Comandante Logístico Armada Nacional a las unidades Estratégicas de Negocio en toda Colombia donde se deberá enviar por parte estas la información documental para obtener la información objetiva que permita analizar la validez de los procesos financieros y tributarios.

### **8.3 Tipo de Estudio**

#### **8.3.1 Muestra**

Para el cálculo de la muestra se utilizará el muestreo simple aleatorio, donde se dará el valor adecuado para que esta investigación tenga la validez necesaria a continuación, me permito anotar la población objeto de esta investigación que hacen parte de Unidades Estratégicas de



negocio las cuales son 09 y se referencian las que brindaron información financiera y tributaria así:

*Bogotá D.C*

- Centro de Recreacional de Oficiales Bogotá

*Cartagena, Bolívar.*

- Centro de Recreacional de Oficiales Castillo Grande
- Centro de Recreacional de Suboficiales Crespo
- Cámara de Oficiales Base Naval ARC Bolívar.
- Cámara de Oficiales Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla.

*Coveñas, Sucre.*

- Cámara de Oficiales Base de Entrenamiento de Infantería Marina.
- Cámara de Suboficiales Base de Entrenamiento de Infantería Marina.

*Puerto Carreño, Vichada.*

- Cámara de Oficiales y Suboficiales Base Naval ARC Orinoquia.

*Corozal, Sucre.*

- Cámara de Oficiales y Suboficiales Brigada de infantería Marina No 1.

Ecuación 3 *Calculadora de Muestras*

$$n = \frac{z^2(p * q)}{e^2 \left( \frac{z^2(p * q)}{N} \right)}$$

n= Tamaño de muestra

z=Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada



$q$ = Proporción de la población sin la característica deseada.

$e$ = Nivel de erro dispuesto a cometer

$N$ = Tamaño de la población

Fuente: [https://www.corporacionaem.com/tools/calc\\_muestras.php](https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php)

Entonces:

Margen de error: 10%

Tamaño de Poblacion: 9

Nivel de confianza: 99%

Tamaño de muestra: 9

Si se obtuvo información de 09 unidades estratégicas de negocio, el 99% de las veces el dato que quieres medir estará en el intervalo  $\pm 10\%$  respecto al dato que observes en la información recibida.

### 8.3.2 Variables

Basado en la pregunta principal de la investigación, con el presente trabajo se debe determinar unos tipos de variables cuantitativas que: son aquellas que se expresan en valores o datos numéricos en este sentido se establece que el nivel de medición por intervalo: que trata que la escala en la que se establecen distancias o intervalos iguales entre los valores. Por lo anterior las variables y dimensiones del trabajo de investigación quedaría de la siguiente forma:

Tabla 1 *Variables y dimensiones del trabajo de investigación.*

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES
Rentabilidad del Patrimonio ROE = (Utilidad Operacional / Patrimonio)	Optimo: del 5% al 10% Aceptable: del 3% al 5%



con valor porcentual ente 3% a 10% al establecer un sistema integrado de servicios de recreación, bienestar, alimentación y alojamiento	
Endeudamiento. (Pasivo total sobre activo total) con valor porcentual entre 15% a 40% al establecer un sistema integrado de servicios de recreación, bienestar, alimentación y alojamiento	Optimo: del 26% al 40% Aceptable: del 15% al 25%
Liquidez. (Activo corriente sobre pasivo corriente) con valor numérico entre 1 a 3 al establecer un sistema integrado de servicios de recreación, bienestar, alimentación y alojamiento	Optimo: de 1.5 al 3 Aceptable: de 0.1 al 1.5
Aplicación Impuesto Sobre La Ventas	Aceptable: Se aplique siempre
Aplicación de Deducciones (Retefuente-Rete IVA – ReteICA)	Aceptable: Se aplique siempre
Pago Impuesto Renta de Persona Jurídica	Aceptable: Se aplique siempre
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>DIMENSIONES</b>
Bienestar Social Sector Defensa Armada Nacional = (Cantidad de tripulantes hacen uso Centros de Recreación y Unidades Estratégicas de Negocios	Optimo: del 40% al 60% Población Armada Nacional Aceptable: del 20% al 40% Población Armada Nacional

Fuente: Elaboración Propia



### **8.3.3 Técnicas de investigación según tipo de estudio y enfoque**

La técnica a utilizar en la presente investigación, será el análisis de registros de datos tributarios y contables históricos, los cuales nos brindan los datos numéricos necesarios para la alimentar las variables y comparar los resultados con predicciones y estudios previos, ofreciendo una realidad objetiva e independiente de la creencia inicial que se tenga hacia determinar la viabilidad del objetivo de la investigación.

### **8.3.4 Instrumentos para la recolección de la información**

Para el presente investigación el instrumento de recolección de información será la circular No. 20190042342414063 / MDN-COGFM-COARC-SECAR-JEDHU-DIBES-DIVAD-43.17 la cual trata de la idea Unificación de los Centros de Recreación de la Armada Nacional y sus Unidades Estratégicas de Negocio, dentro de un Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares, con la cual se solicita a las unidades estratégica de negocio la información Centros Recreacionales Oficiales y Suboficiales, Cámaras Oficiales y Suboficiales no tercerizadas pertenecientes a esos comandos, direcciones y unidades operativas adscritas.

La información requerida deberá tener como mínimo el siguiente contenido así:

- Rentabilidad del patrimonio ROE. (Utilidad Operacional / Patrimonio)
- Endeudamiento. (Pasivo total / activo total)
- Liquidez. (Activo corriente / pasivo corriente)
- Aplicación impuesta sobre las ventas: SI (CANT VALOR ANUAL) o NO
- Aplicación de deducciones (Retefuente - Rete IVA – ReteICA): SI (CANT VALOR ANUAL) o NO
- Pago impuesto renta de persona jurídica: SI (CANT VALOR ANUAL) o NO

Adicionalmente se requiere la siguiente Información así:



- Unidad perteneciente
- Tipo de Centro o Cámara (Oficiales Suboficiales)
- Personal que hizo uso de los servicios vigencia 2019

Además de lo anterior para la recolección de la información requerida se hará trabajo de campo para recibir asesoría en la en la Cámara de Cámara de Bogotá; para el desarrollo de la investigación son principalmente un correo electrónico de carácter oficial de la Armada Nacional el cual se puso a disposición para que las unidades estratégicas de negocio aclararen las dudas e inquietudes que se les presentaran con respecto a la información que debían recopilar.



## 9. Resultados

### 9.1 Resultados Obtenidos

#### 9.1.1 Caracterización del funcionamiento de los Centros de Recreación de la Armada Nacional y sus Unidades Estratégicas de Negocio.

De acuerdo con la (Comando Armada Nacional, 2016) Disposición 010 del 22 de abril de 2016, los Centros de Recreación son dependencias orgánicas internas de la Armada Nacional y tienen como finalidad la prestación de servicios de bienestar al personal militar y sus familias, haciendo énfasis en las actividades deportivas, de recreación, alimentación, alojamiento y aquellas que propenden por el mejoramiento del nivel recreativo, deportivo y cultural de los miembros y su grupo familiar.

La Armada Nacional dentro sus procesos de apoyo y bienestar al personal cuenta dentro de las instalaciones de las Bases, Batallones, Escuelas de Formación Militar y Brigadas con unidades estratégicas de negocio, denominadas así:

- Cámara de Oficiales

Que presta servicios a Socios Activos de la Cámara de Oficiales como son los Oficiales de Planta y Empleados Militares con categoría de oficial, orgánicos de la unidad y que aportan al fondo de casino para el funcionamiento del mismo.

También presta servicios a Socios Honorarios de la Cámara de Oficiales como son los Oficiales de las Fuerzas Militares y Empleados Militares en servicio activo que se encuentren en comisión del servicio o de paso por la guarnición. También los Oficiales en uso de buen retiro, Oficiales de la Reserva, Autoridades Civiles y Eclesiásticas y personalidades de la guarnición, o que se encuentren de paso por la misma.

- Cámara de Suboficiales



Que presta servicios a Socios Activos de la Cámara de Suboficiales como son los Suboficiales de Planta y Empleados Civiles con esta categoría orgánicos de la unidad y que aportan al fondo de casino para el funcionamiento del mismo.

También presta servicios a Socios Honorarios de la Cámara de Suboficiales como son los Suboficiales de las Fuerzas Militares y Empleados Civiles en servicio activo con esta categoría que no aportan al fondo de casino o de funcionamiento. También los Suboficiales de las Fuerzas Militares y Empleados Civiles en servicio activo que se encuentren en comisión del servicio o de paso por la guarnición. De igual forma los Suboficiales en uso de buen retiro residentes en la guarnición, o que se encuentren de paso por la misma.

Su principal finalidad es brindar a los socios activos y honorarios de los mismos, un lugar de descanso, diversión, alojamiento y esparcimiento, de igual forma fomentar el desarrollo de actividades que permitan mantener estrechos vínculos con personalidades de la población civil de cada guarnición.

Como parte de la planificación del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares se define la Caracterización de procesos ( Secretaría Distrital de Salud, 2019) como la herramienta que describe la manera cómo funciona un proceso de conformidad a sus requisitos, allí se identifican componentes tales como: salidas (productos/servicios), entradas, actividades, proveedores, clientes, recursos, objetivo, alcance, entre otros.

La Caracterización del funcionamiento del proceso Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos será un documento entendido como la hoja de vida del proceso, el cual describe de manera específica el objetivo y alcance del proceso, así como los elementos de entrada, actividades de transformación de acuerdo al ciclo PHVA y salidas hacia los clientes o usuarios ( Secretaría Distrital de Salud, 2019). Adicionalmente, en este documento se hace referencia a otra serie de elementos que caracterizan al proceso como: la política de operación,

los riesgos asociados, los activos de información, la gestión documental, los recursos necesarios para la operación del proceso, la normatividad aplicable, los mecanismos de monitoreo y seguimiento, entre otros.

Este documento está relacionado en el Anexo 1 del presente trabajo de investigación y aplica a los procesos misionales, estratégicos, de apoyo y de evaluación; inicia desde la definición del objetivo, alcance, responsable del proceso, definición de actividades, hasta la identificación de salidas, recursos, riesgos. En términos del Sistema de Gestión de Calidad, la (ICONTEC, 2015) en el numeral 4.4 del Sistema de gestión de calidad y sus procesos, establece lo siguiente:

(“...” La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

- a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;
- d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;
- e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
- f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1 (“...”).



**9.1.2 Procedimientos Administrativos y Financieros con los que operan los centros de recreación de la Armada Nacional y sus Unidades Estratégicas de Negocio.**

Entrando en materia desde la perspectiva Administrativa y financiera los Centros de Recreación cuentan con la siguiente estructura de ingresos para su financiación así:

- Aportes hechos por los usuarios al momento de la afiliación al Centro de Recreación, los cuales no son de carácter reembolsable, ni serán negociables y transferibles a ningún título valor.
- Las cuotas de fomento y cuotas extraordinarias que aportan los usuarios los cuales no son de carácter reembolsable, ni serán negociables y transferibles a ningún título valor.
- Todas las utilidades derivadas de los servicios que presta cada Centro de Recreación.
- Otros ingresos casuales o extraordinarios que sean reconocidos legalmente y provenientes de eventos programados por cada Centro de Recreación.

De acuerdo con lo establecido por el alto mando naval,<sup>13</sup> las contribuciones hechas por los usuarios de los Centros de Recreación bajo ninguna circunstancia constituyen una relación de asociación y por lo mismo no se entiende como una acción comercial o ningún título valor, no genera derechos sucesoriales o patrimoniales, ni permite realizar actividad comercial alguna (clubnavalantares.mil.co, 2019).

A través de la información investigada se relaciona, las cuotas de fomento que aportan los usuarios los cuales no son de carácter reembolsable, ni serán negociables y transferibles a ningún título valor, para el Centro de Recreación de Oficiales Antares

Capitán de Navío o Coronel de I.M	4,90% Del sueldo Básico
Capitán de Fragata o Teniente Coronel de I.M	5,60% Del sueldo Básico
Capitán de Corbeta o Mayor de I.M	5,80% Del sueldo Básico

<sup>13</sup> clubnavalantares.mil.co, 2019, Contribuciones de los usuarios.

Teniente de Navío o Capitán de I.M 6,10% Del sueldo Básico

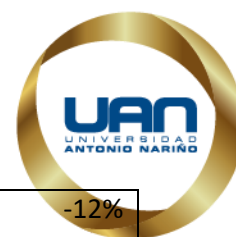
Teniente de Fragata o Teniente Efectivo de I.M 5,80% Del sueldo Básico

Teniente de Corbeta o Subteniente de I.M 5,50% Del sueldo Básico

De acuerdo con la información investigada al Centro de Recreación de Oficiales de Bogotá se obtuvo la siguiente información de sus estados financieros de 2018 y 2019:

Tabla 2 *Estados Financieros Centro de Recreación de Oficiales de Bogotá.*

BALANCE GENERAL			
ACTIVO	2019	2018	VARIACION
CAJA	\$ 523.077.040	\$ 40.279.158	-43%
BANCOS	\$ 1.232.225.411	\$ 423.373.887	191%
BANCOS FONDO DE BIENESTAR	\$ 2.136.717.709	\$ 1.895.875.657	13%
FONDO DE INVERSION	\$ 1.619.819.397	\$ 7.434.592.237	-78%
CDT	\$ 7.000.000.000	\$ 0	
CUENTAS POR COBRAR	\$ 431.447.979	\$ 375.733.071	15%
ANTICIPOS	\$ 83.833.377	\$ 102.724.354	-18%
ANTICIPOS IMPUESTOS	\$ 129.744.737	\$ 24.530.109	429%
DIBES (ANTICIPO A CONTRATISTA)	\$ 148.422.827	\$ 357.497.329	-58%
TOMINÉ	\$ 46.831.901	\$ 66.219.244	-29%
INVENTARIOS	\$ 167.995.050	\$ 193.246.207	-13%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 2.078.427.918	\$ 2.218.302.445	-6%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$15.092.587.446</b>	<b>\$13.132.363.698</b>	<b>-38%</b>
PASIVOS	2019	2018	VARIACION



CUENTAS POR PAGAR	\$ 525.093.515	\$ 596.195.559	-12%
PROVISIONES	\$ 60.424.738	\$ 0	N/A
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 21.239.143	\$ 22.767.366	-7%
ANTICIPO ARC	\$ 114.612.929	\$ 608.445.652	-81%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR -			-95%
CROC	\$ 7.213.566	\$ 150.000.000	
AHORRO SENTO POCIGUEICA	\$ 39.034.066	\$ 48.679.892	-20%
INGRESOS TERCEROS-FONDO DE BIENESTAR	\$10.750.531.106	\$ 9.330.467.894	15%
TOMINÉ	\$ 62.047.763	\$ 11.170.787	455%
EVENTOS-MONEDERO	\$ 44.045.354	\$ 43.116.036	2%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$11.624.232.179</b>	<b>\$10.810.843.185</b>	<b>8%</b>
CAPITAL	\$ 2.309.559.858	\$ 2.309.559.858	0%
ESTADO DE RESULTADOS	\$ 1.158.795.409	\$ 11.960.655	9588%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 3.468.355.267</b>	<b>\$ 2.321.520.513</b>	<b>49%</b>
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>\$15.092.587.445</b>	<b>\$ 1.313.236.698</b>	<b>15%</b>

ESTADO DE RESULTADOS			
DETALLE	2019	2018	VARIACION
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 1.010.888.523	\$ 1.085.934.938	-7%
COSTOS DE VENTAS	\$ 469.793.464	\$ 630.093.322	-25%
UTILIDAD BRUTA	\$ 541.095.860	\$ 455.841.616	19%

INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 1.240.116.192	\$ 1.191.093.534	10%
<b>TOTAL INGRESOS BRUTOS</b>	<b>\$ 2.251.004.716</b>	<b>\$ 2.217.028.472</b>	<b>2%</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 1.685.004.699	\$ 1.311.910.061	25%
GASTOS DE VENTAS	\$ 2.063.000	\$ 1.228.114	-88%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 25.337.209	\$ 96.166.176	-30%
<b>UTILIDAD</b>	<b>\$ 118.806.344</b>	<b>\$ 226.577.800</b>	<b>-48%</b>

Fuente: Centro de Recreación de Oficiales de Bogotá

La Finalidad de este Centro de Recreación es <sup>14</sup>brindar bienestar y contribuir al mejoramiento nivel recreativo, deportivo y cultural de sus usuarios y sus familias, haciendo énfasis en las actividades deportivas, de recreación, alimentación y alojamiento. Los recursos son de carácter privado; cualquier superávit o utilidad, será destinado obligatoriamente a mejorar,

incrementar, ampliar el bienestar y/o su infraestructura (clubnavalantares.mil.co, 2019) .

Además de la financiación con aportes de sostenimiento de los afiliados, también se financian con ingresos los cuales están debidamente reflejados en los estados financieros del mismo y se dan por:

Ventas de Alimentos y Bebidas

Organización de Eventos

Servicio de auditorio y Centro de Convenciones

Servicio de zonas Húmedas

Alquiler de escenarios deportivos

<sup>14</sup> Clubnavalantares.mil.co, 2019, finalidad centro de recreación

A través de la información investigada se relaciona, las cuotas de fomento que aportan los usuarios los cuales no son de carácter reembolsable, ni serán negociables y transferibles a ningún título valor, para el Centro de Recreación de Oficiales Cartagena Castillo Grande

Capitán de Navío o Coronel de I.M	4,90% Del sueldo Básico
Capitán de Fragata o Teniente Coronel de I.M	5,60% Del sueldo Básico
Capitán de Corbeta o Mayor de I.M	5,80% Del sueldo Básico
Teniente de Navío o Capitán de I.M	6,10% Del sueldo Básico
Teniente de Fragata o Teniente Efectivo de I.M	5,80% Del sueldo Básico
Teniente de Corbeta o Subteniente de I.M	5,50% Del sueldo Básico

De acuerdo con la información investigada al Centro de Recreación de Oficiales de Castillo Grande en Cartagena se obtuvo la siguiente información de sus estados financieros de 2018 y 2019:

Tabla 3 *Estados Financieros Centro de Recreación de Oficiales de Cartagena.*

BALANCE GENERAL			
ACTIVOS	2019	2018	%
CAJAS	\$ 6.668.000	\$ 6.830.000	11%
DEPOSITO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 632.988.908	\$ 1.252.440.458	40%
EQUIVALENTE DE EFECTIVOS	\$ 213.785.375	\$ 408.336.376	48%
TOTAL EFECTIVO EQUIVALENTE DE EFECTIVO	\$ 855.489.313	\$ 1.666.606.833	-49%
CUENTAS CORRIENTES POR COBRAR	\$ 1.118.780.405	\$ 861.849.281	30%
AVANCES Y ANTICIPOS ENTREGADOS	\$ 35.338.305	\$ 18.455.473	91%



INVENTARIOS	\$ 233.155.924	\$ 286.025.331	3%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 2.300.719.949</b>	<b>\$ 2.831.936.917</b>	<b>-19%</b>
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 8.185.118.047	\$ 8.112.070.505	1%
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 10.786.161.994</b>	<b>\$ 11.244.007.513</b>	<b>-4%</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	-	-	0%
PROVEEDORES NACIONALES	\$ 664.591.540	\$ 616.225.317	29%
CUENTAS COMERCIALES POR PAGAR	\$ 120.231.871	\$ 217.629.709	45%
PASIVOS POR IMPUESTO CORRIENTE	\$ 64.218.798	\$ 102.105.505	37%
OBLIGACIONES LABORALES Y DE			
SEGURIDAD SOCIAL	\$ 272.306.661	\$ 361.634.872	25%
ANTICIPO Y AVANCE RECIBIDOS	\$ 220.066.948	\$ 670.382.370	51%
RECAUDOS A FAVOR DE TERCEROS	\$ 276.954.631	\$ 325.450.561	15%
PROVISIONES POR GARANTIAS	\$ 1.033.395.027	\$ 1.008.395.027	0%
OTROS PASIVOS (CUOTA ADMISION			
USUARIOS 2019)	\$ 1.926.226.398	\$ 1.926.225.398	0%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 4.580.891.174</b>	<b>\$ 5.058.987.749</b>	<b>-9%</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 18.246.058	\$ 281.290.471	94%
RESULTADO DEL EJERCICIO			
ANTERIORES	\$ 6.157.024.763	\$ 6.905.731.293	5%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 6.205.270.322</b>	<b>\$ 6.187.024.763</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO MAS</b>			
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 10.786.161.996</b>	<b>\$ 11.244.007.513</b>	<b>-4%</b>

ESTADO DE RESULTADOS			
DETALLES	ACUMULADO 2019	ACUMULADO 2018	% variación
INGRESO POR PRESTACION DE			
SERVICIOS	\$ 3.540.497.059	\$ 3.134.759.854	13%
ARRIENDO, APOYO LOGISTICO Y			
OTROS	\$ 437.757.637	\$ 532.249.395	-18%
DESCUENTOS	\$ 952.194.444	\$ 907.111.816	5%
COSTOS DE VENTAS	\$ 1.451.436.137	\$ 1.267.458.288	15%
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.574.624.116	\$ 1.502.439.145	5%
OTROS INGRESOS			
FOMENTO	\$ 2.366.242.294	\$ 2.226.737.727	6%
ADMISIONES Y AFILIACIONES	\$ 286.783.896	\$ 67.255.825	329%
TOTAL OTROS INGRESOS	\$ 2.056.028.489	\$ 2.293.999.581	18%
GASTOS			
GASTOS DE VENTAS	\$ 2.200.107.978	\$ 1.964.841.050	12%
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 1.664.343.729	\$ 1.532.712.632	9%
GASTOS DE MANTENIMIENTO	\$ 280.553.294	\$ 206.739.966	36%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 66.399.244	\$ 59.908.059	11%
TOTAL GASTOS	\$ 4.211.404.246	\$ 3.764.001.707	12%
ESTADO DE RESULTADO	\$ 18.246.058	\$ 3.240.990	44%

Fuente: Centro de Recreación de Oficiales de Cartagena



La finalidad de este Centro de Recreación <sup>15</sup>brindar bienestar y contribuir al mejoramiento nivel recreativo, deportivo y cultural de sus usuarios y sus familias, haciendo énfasis en las actividades deportivas, de recreación, alimentación y alojamiento. Los Recursos son de carácter privado; cualquier superávit o utilidad, será destinado obligatoriamente a mejorar, incrementar, ampliar el bienestar y/o su infraestructura (www.clubnaval.mil.co, 2018).

Además de la financiación con aportes de sostenimiento de los afiliados, también se financian con ingresos por:

Ventas de Alimentos y Bebidas

Servicio de Organización de Eventos Servicios de Clase de Vela, alquiler de sunfish, alquiler de optimist, alquiler de kayak, alquiler de Paddle, alquiler de J-12, alquiler de bicicleta de agua. (www.clubnaval.mil.co, 2018)

Servicio de estética y SPA

Alquiler de Kioscos

A través de la información investigada se relaciona, las cuotas de fomento que aportan los usuarios los cuales no son de carácter reembolsable, ni serán negociables y transferibles a ningún título valor, para el Centro de Recreación de Suboficiales Cartagena Crespo

Marinero Segundo o Cabo Tercero	2% Del sueldo Básico
Marinero Primero o Cabo segundo	2% Del sueldo Básico
Cabo Primero o Cabo Primero	2% Del sueldo Básico
Sargento Segundo o Suboficial Segundo	2% Del sueldo Básico
Suboficial Primero o Sargento Viceprimero	2% Del sueldo Básico
Suboficial Jefe o Sargento Primero	2% Del sueldo Básico

<sup>15</sup> www.clubnaval.mil.co, 2018, finalidad centro de recreación

Jefe Técnico o Sargento Mayor

2% Del sueldo Básico

Jefe Técnico Comando o Sargento Mayor Comando

2% Del sueldo Básico

De acuerdo con la información investigada al Centro de Recreación de Suboficiales de Crespo en Cartagena se obtuvo la siguiente información de sus estados financieros de 2018 y 2019:

Tabla 4 *Estados Financieros Centro de Recreación de Suboficiales de Cartagena.*

BALANCE GENERAL			
ACTIVO	2019	2018	% Vr
CAJA	\$ 11.842.191,00	\$ 4.518.794,32	162,07
BANCOS	\$ 1.974.085.439,65	\$ 112.308.347,84	76,77
REMESAS EN TRANSITO	\$ 0,00	\$ 175.200,00	-100,00
CDT	\$ 593.619.847,49	\$ 1.474.884.038,11	-59,75
CUENTAS POR COBRAR	\$ 1.138.517.075,39	\$ 831.715.891,74	36,89
ANTICIPOS	\$ 22.087.554,84	\$ 47.874.285,84	-53,66
ANTICIPOS IMPUESTOS	\$ 137.582,00	\$ 1.582.187,00	-91,30
INVENTARIOS	\$ 243.110.995,14	\$ 190.825.888,88	27,40
RECLAMACIONES	\$ 636.000.000,00	\$ 636.000.000,00	0,00
GASTOS PAGADOS POR			
ANTICIPADO	\$ 42.032.116,69	\$ 0,00	100,00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 12.888.888.779,95	\$ 12.995.390.995,59	-0,82
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 17.550.101.381,05</b>	<b>\$ 17.306.050.680,32</b>	<b>1,41</b>
PASIVOS	2019	2018	% Vr
CUENTAS POR PAGAR	\$ 332.049.331,13	\$ 440.274.947,40	-24,58
PROVISIONES	\$ 0,00	\$ 0,00	N/A

IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 22.127.684,78	\$ 43.173.434,71	-48,75
OBLIGACIONES LABORALES	\$ 92.181.893,65	\$ 71.340.118,81	29,21
DIFERIDOS	\$ 213.485.784,37	\$ 412.216.954,42	-46,21
ANTICIPOS Y AVANCES			
RECIBIDOS	\$ 22.854.955,85	\$ 39.577.926,97	-42,26
INGRESOS TERCEROS-			
CONSESIONARIOS	\$ 8.595.647,60	\$ 12.167.121,60	-29,35
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 631.295.277,38</b>	<b>\$ 1.018.750.561,91</b>	<b>-32,14</b>
CAPITAL	\$ 18.422.116.532,61	\$ 15.619.168.356,41	5,14
ESTADO DE RESULTADOS	\$ 436.667.571,06	\$ 668.131.822,00	-34,64
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 16.858.806.103,67</b>	<b>\$ 16.287.300.174,11</b>	<b>3,51</b>
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>\$ 17.550.101.381,05</b>	<b>\$ 17.306.050.580,37</b>	<b>1,41</b>

ESTADO DE RESULTADOS			
RUBRO	2019	2018	% Vr
<b>INGRESOS</b>			
OPERACIONALES	\$ 3.684.288.877,10	\$ 3.914.791.835,62	5,89
COSTOS DE VENTA	\$ 2.729.372.302,62	\$ 2.863.959.969,02	4,37
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 954.916.574,48</b>	<b>\$ 1.060.831.872,60</b>	<b>33,47</b>
<b>INGRESOS NO</b>			
OPERACIONALES	\$ 200.833.771,73	\$ 121.834.672,24	64,84
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 570.890.084,41	\$ 440.928.924,15	29,47
GASTOS DE VENTAS	\$ 126.995.405,81	\$ 66.925.440,73	89,76



GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 21.177.284,93	\$ 5.680.357,96	
TOTAL GASTOS	\$ 719.062.775,15	\$ 514.534.722,84	39,75
UTILIDAD ANTES DE			
IMPUESTOS	\$ 436.687.571,06	\$ 668.131.822,00	31,64
EXEDENTES DEL EJERCICIO	\$ 436.687.571,06	\$ 668.131.822,00	31,64

Fuente: Centro de Recreación de Suboficiales de Cartagena

El Centro de Recreación de Suboficiales Cartagena, se describe asimismo como:

<sup>16</sup>Una asociación sin ánimo de lucro, de carácter recreativo, destinado al fomento de las actividades de recreación social. Tiene por objeto la organización y sostenimiento de uno a varios centros de esparcimiento social, para el fomento de relaciones de amistad, recreación, cultura, deporte y cooperación de los suboficiales de la Armada Nacional y/o entidades externas (suboficialesarc.mil.co, 2018).

Además de la financiación con aportes de sostenimiento de los afiliados, también se financian con ingresos por:

El servicio de logística necesaria para eventos empresariales y culturales, con ayudas audiovisuales y todos los requerimientos para desarrollo del mismo.

Las terrazas con pista de baile para cualquier tipo de recepción social.

Servicios de Bar de cocteles y finos vinos.

Servicios de piscinas para adultos y niños.

Servicio de estética y SPA

Polideportivo con disciplinas deportivas como fútbol, baloncesto, voleibol o realiza ejercicios al aire libre.

<sup>16</sup> [www.suboficialesarc.mil.co](http://www.suboficialesarc.mil.co), 2018, /quienes/somos



Servicio de logística necesaria para eventos empresariales y culturales, con ayudas audiovisuales y todos los requerimientos para desarrollo del mismo.

Para las Unidades Estratégicas de Negocios denominados cámaras también se establecen cuotas de fomento que aportan los usuarios los cuales no son de carácter reembolsable, las cuales no serán negociables y transferibles a ningún título valor, y estuvieron fijados para la vigencia 2019 así:

Cámara de Oficiales: \$10.000

Cámara de Suboficiales: \$10.000

### **9.1.3 Manejo tributario de los Centros de Recreación de la Armada Nacional y sus Unidades Estratégicas de Negocio.**

Para el Centro de Recreación de Oficiales Antares, se investigó la siguiente información así:

RUT: 900958413-5

- “Actividad Principal 8413: Regulación de las actividades de organismos que prestan servicios de salud, educativos, culturales y otros servicios sociales, excepto servicios de seguridad social” [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co). (2020).
- “Actividad Secundaria 9499: Actividades de otras asociaciones n.c.p” [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co). (2020).
- Otras Actividades 9319: Otras actividades deportivas
- Responsabilidades, calidades y atributos: Retención en la Fuente a título de rent, retención en la fuente en el impuesto, ventas de régimen común, infórmate de exógena, ingresos y patrimonio, impuesto nacional al consumo.

Tabla 5 *Información tributaria por servicios en el 2019 del Centro de Recreación de Oficiales de Bogotá.*

Aplicación sobre las ventas:	Si	\$ 29.247.083
Retefuente	Si	\$70.698.357
ReteICA	Si	\$15.845.926
Pago impuesto de renta de personas jurídicas	No	0

Fuente: Centro de Recreación de Oficiales de Bogotá

Para el Centro de Recreación de Oficiales Cartagena, se investigó la siguiente información así:

RUT 900417735-0

- Actividad Principal 8413: Regulación de las actividades de organismos que prestan servicios de salud, educativos, culturales y otros servicios sociales, excepto servicios de seguridad social
- Responsabilidades, calidades y atributos: Retención en la Fuente a título de rent, retención en la fuente en el impuesto, ventas de régimen común, infórmate de exógena, ingresos y patrimonio, impuesto nacional al consumo, obligado a llevar contabilidad.

Tabla 6 *Información tributaria por servicios en el 2019 del Centro de Recreación de Oficiales de Cartagena.*

Aplicación sobre las ventas:	Si	\$129.455.000
Aplicación deducciones (RTE FTE-RTE IVA- RTE ICA)	Si	\$120.975.044
Pago impuesto de renta de personas jurídicas	No	0

Fuente: Centro de Recreación de Oficiales de Cartagena

Para el Centro de Recreación de Suboficiales Cartagena, se investigó la siguiente información así:





RUT 900352085-0

- Actividad Principal 8413: Regulación de las actividades de organismos que prestan servicios de salud, educativos, culturales y otros servicios sociales, excepto servicios de seguridad social
- Responsabilidades, calidades y atributos: Retención en la Fuente a título de rent, retención en la fuente en el impuesto, ventas de régimen común, infórmate de exógena, ingresos y patrimonio, impuesto nacional al consumo, obligado a llevar contabilidad.

Tabla 7 *Información tributaria por servicios en el 2019 del Centro de Recreación de Suboficiales de Cartagena.*

Aplicación sobre las ventas	Si	\$80.259.641
Aplicación deducciones (RTE FTE-RTE IVA- RTE ICA)	Si	\$205,927.259
Pago impuesto de renta de personas jurídicas	No	0

Fuente: Centro de Recreación de Suboficiales de Cartagena

La Armada Nacional de acuerdo con sus políticas institucionales para apoyar las actividades de bienestar a nivel macro en cada una de las guarniciones de la Armada Nacional cuenta con estas Cámaras (sitios de esparcimiento, alimentación y alojamiento) de Oficiales, Suboficiales las cuales son administradas a través de los Comités de Bienestar del Armada Nacional, sin embargo, estas no poseen personería jurídica. Dada esta problemática cabe aclarar que esta práctica dentro de la Unidades Estratégicas de Negocio llamadas Cámaras tiene los siguientes riesgos:

- No poder presentarse a procesos de contratación pública
- Prácticas inadecuadas de adquisición de servicios financieros de nombre o NIT
- Sanciones por parte de las entidades de inspección, vigilancia y control en el momento de una visita. (www.ccb.org.co, 2020)



- Otra empresa puede usar el nombre de su empresa. El nombre legal, será el que primero se registró en la Cámara de Comercio de Bogotá. (www.ccb.org.co, 2020)
- No puede acceder a los beneficios que el gobierno genera para los empresarios. (www.ccb.org.co, 2020)

#### **9.1.4 Valoración de Información Financiera Centros de Recreación y Unidades**

##### **Estratégicas de Negocio.**

Al optimizar los procesos financieros y tributación de las Unidades Estratégicas del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamiento Militares de la Armada Nacional de Colombia, debemos tener en cuenta que inicialmente antes del desarrollo de la investigación se cuenta con un estado inicial subóptimo de procesos independientes de los Centros de Recreación y sus Unidades Estratégicas de Negocio que si bien es cierto le ha dado una sostenibilidad financiera y tributaria en el tiempo, también esta independencia ha sido causante de problemas en las variables planteadas como son: indicadores no significativos, poco uso de los servicios e incorrecta declaración de tributaria ante los entes de control. De acuerdo con esta premisa sumada a la valoración de los resultados basado en los métodos contables aprendidos en la asignatura: Valoración de Empresas, en donde se relaciona el proceso de valoración de una empresa se establecerá un estado optimización en los Procesos Financieros y Tributación así:

**Bienestar Financiero:** Según (Medola, 2018) “El bienestar financiero se refiere a la salud financiera de cualquier entidad y su capacidad para administrar de manera correcta sus ingresos”. Es decir, que los gastos que realice se mantengan proporcionales a los ingresos recibidos.

Por lo anterior según (Correa\_Garcia, Gomez Restrepo, & Londoño Castañeda, 2018) “en el campo de las finanzas modernas, es generalizado el uso de herramientas de medición, como los indicadores financieros. Actualmente, existen diferentes métodos que permiten evaluar distintos

aspectos financieros internos y externos a la organización”, algunos de los cuales serán abordados en la investigación, se recurre a los indicadores financieros de uso común.

Dentro de los resultados de esta investigación (Correa\_Garcia, Gomez Restrepo, & Londoño Castañeda, 2018) afirman que: “se consta de la elección de las variables o indicadores, a partir de los cuales se realizaron los cálculos pertinentes para ser presentados comparativamente entre los años de estudio y el nivel de supervisión que agrupan” los Centros de recreación y las unidades estratégicas de negocio que enviaron la información. Por lo anterior se establece si los indicadores apuntan a la generación de valor en este sector de la economía y para la Armada Nacional y cuáles lo logran en mayor medida.

Es por lo anteriormente expuesto que de manera preliminar se hace una verificación de promedio de indicadores financieros de las unidades de negocio investigadas para dar un primer índice de viabilidad a un sistema integrado de recreación, bienestar y alojamientos militares, para que se optimicen sus procesos financieros y tributarios.

Tabla 8 *Promedio Indicadores Centros de Recreación de la Armada Nacional y sus Unidades Estratégicas de Negocio.*

Centro de Recreación Antares	0,03
Centro de Recreación Castillo	0,03
Centro de Recreación Crespo	0,01
Cámara Mixta Corozal	0,50
Cámara Oficiales ENAP	0,42
Cámara Oficiales BN1	1,41
Cámara Oficiales BN5	0,41



Cámara Suboficiales BN5	1,38
Cámara Oficiales BEIM	0,55
Cámara Suboficiales BEIM	0,75
<b>Promedio ROE</b>	<b>0,55</b>
Centro de Recreación Antares	0,76
Centro de Recreación Castillo	0,40
Centro de Recreación Crespo	0,05
Cámara Mixta Corozal	0,00
Cámara Oficiales ENAP	0,30
Cámara Oficiales BN1	0,04
Cámara Oficiales BN5	0,41
Cámara Suboficiales BN5	1,38
Cámara Oficiales BEIM	0,45
Cámara Suboficiales BEIM	0,38
<b>Promedio Endeudamiento</b>	<b>0,42</b>
Centro de Recreación Antares	1,10
Centro de Recreación Castillo	1,42
Centro de Recreación Crespo	4,93
Cámara Mixta Corozal	4,30
Cámara Oficiales ENAP	3,27
Cámara Oficiales BN1	12,51
Cámara Oficiales BN5	2,60
Cámara Suboficiales BN5	0,62

Cámara Oficiales BEIM	4,20
Cámara Suboficiales BEIM	3,73
<b>Promedio Liquidez</b>	<b>3,87</b>
Centro de Recreación Antares	11.969
Centro de Recreación Castillo	15.940
Centro de Recreación Crespo	15.334
Cámara Mixta Corozal	1.765
Cámara Oficiales ENAP	590
cámara Oficiales BN1	2.837
Cámaras BN5	225
Cámaras BEIM	4.675
<b>Personal Usa Servicios</b>	<b>53.335</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Información anterior llevada a variables del trabajo de investigación.

Variable independiente	Dimensiones
<p>ROE = (Utilidad Operacional / Patrimonio)</p> <p>Con este resultado se deja como premisa que cuanto más alto sea el ROE, mayor será la rentabilidad que una empresa puede llegar a tener en función de los recursos propios que emplea para su financiación.</p> <p>(<a href="https://www.pymesyautonomos.com/">https://www.pymesyautonomos.com/</a>, 2014)</p>	<p>Resultado por encima del Optimo: planteado del 5% al 10%</p> <p><b>Resultado:55%</b></p>

<p>Endeudamiento. (Pasivo total sobre activo total)</p> <p>Con este resultado se deja como premisa que, con carácter general, este debe situarse como mucho entre el 40 y el 60%. Si está por encima, significa que hay una dependencia demasiado elevada de los recursos ajenos; y si está por debajo, es posible que la empresa no esté empleando de forma eficiente los recursos propios.</p>	<p>Resultado por encima del Optimo: planteado del 26% al 40%</p> <p><b>Resultado:42%</b></p>
<p>Liquidez. (Activo corriente sobre pasivo corriente)</p> <p>Con este resultado se deja como premisa que, cuanto mejor sea el índice de liquidez de una empresa, mayor será su salud financiera. esto significa que la empresa tiene un buen margen de capital y es capaz de pagar sus deudas sin comprometer las inversiones.</p>	<p>Resultado por encima del Optimo: planteado del de 1.5 al 3</p> <p><b>Resultado:3,87</b></p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 *Resultado personal Armada Nacional hizo uso Centros de Recreación y Unidades Estratégicas de Negocios.*

<b>Personal que pertenece a la Armada Nacional 2019</b>	
Oficial	2.695
Suboficial	8.622
Soldado Profesional	6.910
Civil	2.148



<b>Total general</b>	<b>20.375</b>
Variable Dependiente	Dimensiones
Bienestar social sector defensa Armada Nacional = (Cada tripulante de la Armada Nacional hizo uso Centros de Recreación y Unidades Estratégicas de Negocios, por lo menos 2 veces en el 2019.	Resultado por encima del Optimo: planteado del 40% al 60% Población Armada Nacional <b>Resultado: 53.335=262%</b>

Fuente: Elaboración propia

Método Valor Contable

(Martínez, 2001). Enseña que:

<sup>17</sup>El método de valoración de empresas basado en el valor contable consiste en obtener el valor de las acciones a través del valor de los recursos propios que aparecen en el balance. Al valor contable también lo podemos conocer como valor en libros, fondos propios o patrimonio neto y es el valor de los recursos propios que aparecen en el balance de situación.

Que en este caso sería para los Centros de Recreación que son los que actualmente rinden estados financieros a los entes de control. Esta metodología se apoya en el modelo de partida doble, con lo cual, el valor de la compañía es el valor del patrimonio.

$V = E = A - P$  Donde:

V= Valor de la compañía.

E = Patrimonio

A = Activo

<sup>17</sup> Martínez, V. (2001). Métodos Clásicos de Valoración de Empresas. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.

P = Pasivo

Tabla 11 *Valor contable de los Centros de Recreación.*

Empresa	Valor En Libros	Patrimonio	Activos	Pasivos
Centro de Recreación Antares	\$3.468.355.267	\$3.468.355.267,00	\$15.092.587.446,00	\$11.624.232.179,00
Centro de Recreación Castillo	\$6.205.270.820	\$6.205.270.820,00	\$10.786.161.994,00	\$ 4.580.891.174,00
Centro de Recreación Crespo	\$16.918.806.104	\$16.918.806.103,67	\$17.550.101.381,05	\$ 631.295.277,38

Fuente: Elaboración Propia

El valor Presente Neto (VPN)

Para el método de valoración del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares se procede a calcular (VPN) relacionado todos los flujos de caja al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado.

Tabla 12 *Flujos de Efectivos del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares.*

Empresa	Flujos de Efectivo 2020	Flujos de Efectivo 2021 <sup>18</sup>	Flujos de Efectivo 2022	Flujos de Efectivo 2023
Centro de Recreación Antares	\$ 118.806.344	\$ 122.370.534	\$ 126.041.650	\$ 129.822.900

<sup>18</sup> Incremento del 3% establecido por el Consejo Asesor Nacional



Centro de Recreación Castillo	\$ 18.246.058	\$ 18.793.440	\$ 19.357.243	\$ 19.937.960
Centro de Recreación Crespo	\$ 436.687.571	\$ 449.788.198	\$ 463.281.844	\$ 477.180.299
Unidades estratégicas de Negocio	\$ 28.775.420	\$ 29.638.683	\$ 30.527.843	\$ 31.443.678
Total Flujos de Efectivo Directo	\$ 602.515.393	\$ 620.590.855	\$ 639.208.581	\$ 658.384.838

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta que la tasa de descuento es el tipo de interés que nos permite "traducir" el dinero del futuro a dinero del presente. (Yirepa, s.f.), se aclara que la financiación de la puesta en marcha del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares para la unificación de los Centros de Recreación de la Armada Nacional y sus Unidades Estratégicas de Negocio será 100% con recursos propios de la Armada Nacional a través de sus Centros de Recreación por valor de:

Tabla 13 *Inversión aprobada para el Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares*

Inversión Club de Recreación Suboficiales Crespo	\$387.360.552
Inversión Club de Recreación Oficiales Bogotá/Cartagena	\$396.389.572
Total Inversión	\$783.750.124

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con lo anterior se establece la tasa como un Coste de Oportunidad según (Yirepa, s.f.)

<sup>19</sup> La nueva inversión debemos exigirle, al menos, lo mismo que dejaríamos de obtener por no dedicar nuestros fondos a otra inversión alternativa. Es decir, la rentabilidad de la inversión que estamos evaluando debe igualar, como mínimo, la más alta rentabilidad que obtendríamos con nuestro dinero en otra inversión con una duración similar, como puede ser un plazo fijo, un depósito bancario, bonos del estado, etc.

Basado en lo anterior se estableció por el Concejo Asesor Nacional el 3,25% basado en la tasa de intervención en el mercado impuesta por El Banco de la República (Tiempo, 2020).

Tabla 14 *Calculo VPN del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares*

$$VAN = \left[ \sum_{t=1}^n FE(t) * (1+i)^{(0-t)} \right] + 1(0)$$

Tasa Estimada		3,25%		
VPN				
Vigencia	Año	Valor Flujos de Efectivo (FNE)	(1+i) <sup>t</sup>	FNE/(1+i) <sup>t</sup>
2019	0	-\$ 783.750.124		\$ -783.750.124
2020	1	\$ 602.515.393	1,03	\$ 583.550.018
2021	2	\$ 620.590.855	1,07	\$ 582.137.064
2022	3	\$ 639.208.581	1,10	\$ 580.727.531
2023	4	\$ 658.384.838	1,14	\$ 579.321.411
<b>VALOR PRESENTE NETO</b>				<b>\$ 1.541.985.898</b>

Fuente: Elaboración Propia

Dado que El VPN representa el valor del proyecto, en términos de efectivo, el día de hoy. Por lo tanto, se considera que los proyectos buenos son aquéllos que tienen un VPN positivo (Berk & Demarzo, 2008)

<sup>19</sup> Yirepa. (s.f.). Obtenido de <https://yirepa.es/determinar-tasa-descuento.html>

Tabla 15 *Calculo TIR del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares*

$$\left[ \sum_{t=0}^n FE / (1 + TIR)^t = VAN \right] = 0$$

TIR	69,36%
-----	--------

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con . (Torres, 2019),

<sup>20</sup>Para realizar el análisis de viabilidad del sistema, la tasa de rendimiento interno debe ser comparada con una “tasa mínima de corte”, que representa el costo de oportunidad de la inversión. Se trata de dos porcentajes que pueden ser comparados de forma directa, y el que sea mayor, representará entonces una mayor rentabilidad.

En otras palabras, para Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares a partir una tasa de 69,36% el proyecto deja ser viable.

#### Determinar Modelo

Como se evidencia en el punto anterior optimizar los procesos financieros y tributación del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares de la Armada Nacional de Colombia., es viable financieramente, por esta razón se debe adelantar la unificación contable, por lo cual la Armada Nacional a través del Comité Administrador del el Fondo de Bienestar y Recreación de la Armada Nacional el cual funge como una figura administrativa reglamentada mediante la Resolución Ministerial No.1061 del 15 de julio de 2005 la cual es financiada por la prima de vacaciones del personal de oficiales y suboficiales por la cual se descuenta el valor correspondiente a tres (3) días de sueldo básico, aprobó la financiación del proyecto para la adquisición de un Software contable para el Centro de Recreación de Oficiales Bogotá, Castillo

<sup>20</sup> Torres, M. (10 de 10 de 2019). Rankia. Obtenido de Tasa Interna de Retorno (TIR): definición, cálculo y ejemplos: <https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/3391122-tasa-interna-retorno-tir-definicion-calculo-ejemplos>



Grande y Centro Recreacional de Suboficiales Crespo en Cartagena contribuyendo con esta a dar un primer paso para coadyuvar al objetivo principal del presente trabajo de investigación.

Para la personería jurídica de acuerdo con la información suministrada por la Cámara de Comercio de Bogotá en trabajo de campo con asesores jurídicos expertos en materia tributaria de mencionada entidad y basado en los lineamientos de la Armada Nacional la mejor opción para objetivo del presente trabajo de investigación es

<sup>21</sup>La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es un tipo societario creado por la Ley 1258 de 2008, caracterizado por ser una estructura societaria de capital, regulada por normas de carácter dispositivo que permiten no sólo una amplia autonomía contractual en el diseño del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas (www.ccb.org.co, 2020).

Esta se debe constituir por las 03 personas jurídicas así:

Centro de Recreación De Oficiales Antares NIT: 900958413-5

Centro de Recreación De Oficiales Castillo Grande NIT: 900417735-0

Centro de Recreación De Suboficiales Crespo NIT: 900352085-0

La solicitud de constitución de la SAS debe presentarse en la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde tendrá su domicilio principal (www.ccb.org.co, 2020). El Consejo Asesor Nacional de la Armada Nacional deberá determinar mediante escritura pública de constitución firmada por los representantes legales de los Centro de Recreación De Oficiales Antares, Centro de Recreación De Oficiales Castillo Grande, Centro de Recreación De Suboficiales Crespo. La apertura de la sucursal debe ser aprobada por el órgano determinado en los estatutos para ello.

---

<sup>21</sup> www.ccb.org.co, 2020



## 10. Conclusiones

Optimizar los procesos financieros y tributación de las Unidades Estratégicas del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares de la Armada Nacional de Colombia, de acuerdo a esta investigación, se determinó que es viable basado en los métodos de valoración expuestos en el presente trabajo.

De acuerdo con las asesorías del Cámara de Comercio de Bogotá, los Centros de Recreación como personas jurídicas pueden actuar en la constitución de SAS que será la razón social Unificación de los Centros de Recreación de la Armada Nacional y sus Unidades Estratégicas de Negocio, dentro de un sistema integrado de recreación, bienestar y alojamientos militares.

La Armada Nacional deberá destinar personal en comisión del servicio para la administración y la operatividad del sistema unificado de los Centros de Recreación de la Armada Nacional y sus Unidades Estratégicas de Negocio.

La Armada Nacional deberá a través de sus funcionarios, ayudar a determinar dentro su modelo integrado de gestión el acople de la caracterización del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares de la Armada Nacional.



## 11. Recomendaciones

Para la caracterización del proceso, la Armada Nacional deberá ayudar definir los aspectos básicos que debe contener de acuerdo a los productos o servicios que desarrollan para cumplir los requisitos de las partes interesadas y que debe quedar documentado en el Sistema de Gestión de Calidad de la Institución con código, versión, fecha.

La solicitud de constitución de la SAS debe presentarse en la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde tendrá su domicilio principal ([www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co), 2020), se recomienda para la Armada Nacional la ciudad de Bogotá, toda vez en esta ciudad se encuentra las dependencias de Comando Armada que está directamente relacionada con el control y funcionamiento del sistema de los Centros de Recreación de la Armada Nacional y sus Unidades Estratégicas de Negocio como es Segundo Comandante Armada Nacional, Jefe de Operaciones Navales, Jefatura de Desarrollo Humano, Jefatura de Operaciones Logísticas, Dirección de Bienestar Social quienes actualmente de acuerdo con la Disposición 010 de 2016, actúan dentro de consejo Asesor Nacional.

Se recomiendan los siguientes códigos CIIU para la constitución de la nueva SAS toda vez cumplen con la actividad económica del sistema integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares.

<sup>22</sup>5513 Alojamiento en centros vacacionales: El servicio de alojamiento en unidades constituidas por habitaciones o apartamentos, las cuales se encuentran ubicadas en áreas que por sus características topográficas, climáticas o terapéuticas son consideradas de atractivo turístico. El servicio de alojamiento en un terreno debidamente delimitado, en el que se le asigna un sitio a cada persona o grupo de personas que hacen vida al aire libre y que utilizan carpas, casas

---

<sup>22</sup> [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co). (2020). Obtenido de [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)



rodantes u otras instalaciones similares para pernoctar. Estos establecimientos no prestan estrictamente los servicios básicos de hoteles, hostales y apartahoteles y forman parte de un conjunto funcional, cerrado, con aprovechamiento común de los servicios, cuando dispone de ellos, como en el caso de las zonas de camping.

<sup>23</sup>9329 Otras actividades recreativas y de esparcimiento n.c.p.: Esta clase incluye: Las actividades de parques recreativos y playas, incluido el alquiler de casetas, taquillas, hamacas, entre otros

Las actividades de gestión de transporte recreativo, las operaciones de instalaciones recreativas de transporte; por ejemplo, puertos deportivos, el funcionamiento de centros de esquí, el alquiler de equipo de esparcimiento y recreo como parte integral de los servicios de entretenimiento, el funcionamiento de ferias y exposiciones de naturaleza recreativa., el funcionamiento de discotecas y pistas de baile, en donde el expendio de bebidas alcohólicas no constituye el ingreso principal, la operación (explotación) de juegos operados con monedas.

La Armada Nacional deberá estructurar los lineamientos del plan de negocios a través de Consejo Asesor Nacional el plan de negocio en acompañamiento de expertos de la Jefatura de Operaciones Logísticas así:

1. Análisis del sector
2. Análisis del mercado
3. Análisis Administrativo
4. Análisis Legal y Social
5. Análisis Económico
6. Análisis de Valores Personales:

---

<sup>23</sup> [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co). (2020). Obtenido de [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)



7. Análisis Financiero
8. Análisis de Riesgos e Intangibles
9. Análisis de Puesta en marcha

Dentro del procedimiento de contratos para el Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamiento Militares la Armada Nacional a través del Consejo Nacional deberá establecer los estatutos que mejor se adapten para un correcto ejercicio de adquisición.

De acuerdo a la investigación realizada a los Centros de Recreación de la Armada Nacional y sus Unidades Estratégicas de Negocio desde la perspectiva administrativa y financiera la Armada Nacional deberá proceder a establecer procedimientos Administrativos y Financieros los cuales constituye una herramienta de gestión esencial para la administración y manejo contable y financiero de este Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamiento Militares.

Establecer un modelo de gestión de calidad que contemple unos planes estratégicos a corto y largo plazo que permita el mejoramiento de condiciones de bienestar del personal de la Armada Nacional.



## 12. Referencias Bibliográficas

- Actis Di Pasquale, E. (2017). Las dimensiones constitutivas del bienestar social: una propuesta conceptual. *Trabajo y Sociedad*, 495.
- Aguilar Cortez, L. (2013). Tiempo libre, ocio y recreación, pensamiento crítico en México. *Educación Física Y Deporte*, 31. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/educacionfisicaydeporte/article/view/14413/0>
- Aguilar Moreno, M., Pereyra López, L., & Alcazar, R. (26 de 10 de 2003). *Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/clima-cultura-desarrollo-y-cambio-organizacional/>
- Aguirre, D. F., & Loaiza, Y. E. (2014). Espacios recreativos formales: escenarios. *Educativa, Plumilla Universidad de Manizales*, 12.
- Alcatraz, R. (2005). *El Emprendedor de Éxito, Guía de Planes de Negocios* (2da ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Ander-Egg, E. (1995). *Diccionario de Trabajo Social*. Buenos Aires. Obtenido de <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Diccionario-de-trabajo-social-Ander-Egg-Ezequiel.pdf>
- Berk, J., & Demarzo, P. (2008). *Finanzas corporativas*. Mexico: Pearson Educacion.
- Brigham, E., & Houston, J. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera* (10a ed.). Mexico: Cengage Learning Editores.
- Burgos, L. A. (16 de Diciembre de 2018). *Canada Politica Gobierno*. Obtenido de Scribd.com: <https://es.scribd.com/document/395832527/Canada-Politica-Gobierno>
- Bustamante Echeverry, L. K. (Junio 2017). *Estado del arte sobre el concepto de bienestar, su evolución y alcance en la Psicología*. Bogotá: Universidad de Rosario.



Caja de Retiro de las Fuerzas Militares. (2019). *Plan de Bienestar Social e Incentivo*. Obtenido

de

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:g69UfeMBMnJ:cremil.gov.co/index.php%3Fidcategoria%3D19955%26download%3DY+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=c>

Castro, J. (18 de Febrero de 2015). *Corponet*. Obtenido de ¿Qué es el estado de resultados y cuáles son sus objetivos?: <https://blog.corponet.com.mx/que-es-el-estado-de-resultados-y-cuales-son-sus-objetivos>

Castro, J. (17 de Marzo de 2015). *Corponet*. Obtenido de ¿Qué es el balance general y cuáles son sus objetivos?: <https://blog.corponet.com.mx/que-es-el-balance-general-y-cuales-son-sus-objetivos>

*clubnavalantares.mil.co*. (2019). Obtenido de [www.clubnavalantares.mil.co](http://www.clubnavalantares.mil.co)

Comando Armada Nacional . (2018). Plan Estratégico Naval 2018-2022.

Comando Armada Nacional. (22 de Abril de 2016). Disposición 010.

Congreso de Colombia. (18 de Enero de 1995). Ley 181. *Se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo*.

Congreso de Colombia. (Septiembre de 2004). Ley 909. *normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones*.

Constitución Política. (6 de Julio de 1991). Asamblea Nacional Constituyente. Bogotá.

Correa\_Garcia, J., Gomez Restrepo, S., & Londoño Castañeda, F. (20 de Mayo de 2018).

INDICADORES FINANCIEROS Y SU EFICIENCIA EN LA EXPLICACIÓN DE LA GENERACIÓN DE VALOR EN EL SECTOR COOPERATIVO. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. Obtenido de

<https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/3859/3066#info>



Cronin de Chavez, A., Backett-Milburn, K., & Platt, S. (2005). *Understanding and researching wellbeing: Its usage in different disciplines and potential for health research and health promotion*. Journal of Occupational Health Psychology.

DAFP. (2012). *Sistema de Estimulos Orientaciones Metodológicas*. Pontificia Universidad Javeriana ISBN: 978-958-8125-50-3, Dirección de Empleo Público. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1590.pdf/c820d4f2-21f9-4a7b-be3e-9af7b498459c>

Delfino, G. I. (Diciembre de 2014). *Bienestar psicosocial y satisfacción con la vida en estudiantes militares*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/>: [https://www.researchgate.net/publication/282672528\\_Bienestar\\_psicosocial\\_y\\_satisfaccion\\_con\\_la\\_vida\\_en\\_estudiantes\\_militares](https://www.researchgate.net/publication/282672528_Bienestar_psicosocial_y_satisfaccion_con_la_vida_en_estudiantes_militares)

Departamento Administrativo de la Función Pública. (Marzo 2018). *Plan Institucional de Capacitación*. Bogotá: Proceso Gestión del Talento. Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/28741304/2018\\_03\\_26\\_Plan\\_institucional\\_capacitacion.pdf/96cfe1be-ef99-4aa6-4c1f-54b777ec7c1a](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/28741304/2018_03_26_Plan_institucional_capacitacion.pdf/96cfe1be-ef99-4aa6-4c1f-54b777ec7c1a)

Diener, E. (2012). *New findings and the future directions for Subjective Well-Being Research*. American Psychologist.

EcuRedcontributors. (26 de abril de 2020). *Ocio*. (EcuRed, Editor) Obtenido de <https://www.ecured.cu/index.php?title=Ocio&oldid=3533453>

García-Viniegras, V., & González Benítez, I. (2000). *La categoría de bienestar psicológico. Su relación con otras categorías sociales*. Revista Cubana de Medicina General Integral.

Gomes, C. (2014). El ocio y la recreación en las sociedades latinoamericanas actuales . *Polis Revista Latinoamericana*, [En línea], 37.



Gomes, C., & Elizalde, R. (2012). *Horizontes latino-americanos do lazer/ Horizontes latinoamericanos del ocio*. Belo Horizonte: Editora UFMG. Obtenido de [http://grupootium.files.wordpress.com/2012/06/horizontes\\_latino\\_americanos\\_lazer\\_junho\\_20123.pdf](http://grupootium.files.wordpress.com/2012/06/horizontes_latino_americanos_lazer_junho_20123.pdf)> Acceso el: 27 sep. 2012.

Gómez, G. (11 de Julio de 2011). *Los estados financieros básicos*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/estados-financieros-basicos/>

Gonzalez, N., Lopez , E., Aceves, J., & Celaya, R. (2017). *Importancia de Realiza Un Plan de Negocios*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/document/356585825/55plan-pdf>

Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guajardo, N. (2005). *Contabilidad financiera*. Mexico: McGraw-Hill.

Hernández Cabrera, J. (3 de Noviembre de 2005). *Técnicas de análisis financiero. Los indicadores financieros*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/tecnicas-de-analisis-financiero-los-indicadores-financieros/>

<https://www.pymesyautonomos.com/>. (2014). Obtenido de <https://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/en-que-consiste-el-roe-y-para-que-sirve>

ICONTEC. (2015). “Sistemas de Gestión de Calidad”. *9001: ISO*. Colombia.

investigacion.uan.edu.co. (2019). *investigacion.uan.edu.co*. Obtenido de <http://investigacion.uan.edu.co/grupo-de-investigacion-innovacion-competitividad-y-productividad-de-las-organizaciones>

Kiinteroo Velasquez, H. L. (31 de Marzo de 2019). *2012\_PremDef\_ModInvest\_LafamiliaenlasFASespanolas.pdf*. Obtenido de es.scribd.com: <https://es.scribd.com/document/403863478/2012-PremDef-ModInvest-LafamiliaenlasFASespanolas-pdf>



- Martínez, V. (2001). Métodos Clásicos de Valoración de Empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*.
- Mateo Sánchez, J. L. (2019). *Las actividades recreativas: sus características, clasificación y beneficios*. (R. D. EFDeportes.com, Editor) Obtenido de <http://www.efdeportes.com/>: <https://www.efdeportes.com/efd196/las-actividades-recreativas-clasificacion.htm>
- Meadows, S., Brooks Holliday, S., Yi Chan, W., Wrabel, S., Tankard, M., Schultz, D., . . . Miller, L. (2019). *Air Force Morale, Welfare, y Programas y servicios de recreación: Contribución a la resistencia y preparación del aviador y la familia*, Santa Mónica, California. Obtenido de [www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR2670.html](http://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2670.html)
- Medola, L. (23 de 03 de 2018). *Cómo lograr el bienestar financiero*. Obtenido de America Economía: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/como-lograr-el-bienestar-financiero>
- Mete, M. R. (2014). Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno: SU Utilidad como Herramienta para El Analisis y Evaluación de Poryectos de Inversión. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, versión On-line ISSN 2071-081X. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-081X2014000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2014000100006&lng=es&tlng=es).
- Ministerio Defensa Nacional. (15 de Julio de 2005). Resolución 1061. *Lineamientos para Planes y Programas de Bienestar y Recreación*.
- Ministerio Defensa Nacional. (2015). Política Integral de Binestar del Sector Defensa. Imprenta Nacional de Colombia.
- Moreno Brieva, F. (s.f.). *La TIR, una Herramienta de Cuidado*. Obtenido de <http://publicaciones.usm.edu.ec/index.php/GS/article/download/23/30>



Nava, R., & Marbelis, A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, Online. Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009)

Ponce Talancón, H. (Septiembre de 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, p15. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Presidencia de la República de Colombia. (05 de Agosto de 1998). Decreto 1567. *Sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado*.

Rocabert, J. P. (2007). Los Criterios Valor Actual Neto Y Tasa Interna de. *E-Publica - Revista Electrónica Sobre La Enseñanza de La Economía Pública*. Obtenido de [https://www.academia.edu/24835325/Los\\_criterios\\_Valor\\_Actual\\_Neto\\_y\\_Tasa\\_I](https://www.academia.edu/24835325/Los_criterios_Valor_Actual_Neto_y_Tasa_I)

Secretaría Distrital de Salud. (2019). *Caracterización de Procesos*. Bogota.

*suboficialesarc.mil.co*. (2018). Obtenido de [www.suboficialesarc.mil.co](http://www.suboficialesarc.mil.co)

Tiempo, P. e. (30 de Abril de 2020). *Banco de la República baja de nuevo su tasa y la deja en 3,25 %*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/coronavirus-banco-de-la-republica-baja-en-medio-punto-mas-su-tasa-de-interes-y-la-deja-en-3-25-490500>

Torres, M. (10 de 10 de 2019). *Rankia*. Obtenido de Tasa Interna de Retorno (TIR): definición, cálculo y ejemplos: <https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/3391122-tasa-interna-retorno-tir-definicion-calculo-ejemplos>

Vélez Mejía, J. E. (2008). *Las Nuevas Tendencias en Recreación*. Antioquia (Colombia): Universidad de Antioquia. Obtenido de <http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/150-lasnuevas.pdf>



[www.armada.mil.co](http://www.armada.mil.co). (2019). *www.armada.mil.co*. Obtenido de [www.armada.mil.co](http://www.armada.mil.co)

[www.bienestarejercito.cl](http://www.bienestarejercito.cl). (2020). *www.bienestarejercito.cl*. Obtenido de

<https://www.bienestarejercito.cl/Historia>

[www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co). (2020). Obtenido de [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)


[www.clubnaval.mil.co](http://www.clubnaval.mil.co). (2018). Obtenido de [www.clubnaval.mil.co](http://www.clubnaval.mil.co)

*Yirepa*. (s.f.). Obtenido de <https://yirepa.es/determinar-tasa-descuento.html>



13. Anexos

Anexo 1 Caracterización de Proceso

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO					CÓDIGO		
							VERSIÓN		
							FECHA		
		<b>NOMBRE</b>	Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares						
		<b>OBJETIVO</b>	Garantizar las condiciones y los medios para contribuir al continuo mejoramiento de la calidad de vida del personal de la Armada Nacional y sus familias, proporcionando los mejores escenarios donde los tripulantes puedan fortalecer sus núcleos familiares, sociales y así cumplir con tranquilidad su misión constitucional.						
		<b>ALCANCE</b>	Abarca desde la identificación de necesidades hasta la evaluación anual del servicios de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares .						
		<b>OBJETIVO DE CALIDAD ASOCIADO PARA LA ARMADA NACIONAL</b>	3. Proveer el capital humano necesario y competente, a través de la incorporación, formación integral, programas de bienestar, sanidad naval y la administración del talento humano para contribuir al logro de los objetivos Institucionales.						
		<b>LÍDER</b>	Director de Bienestar Social (DIBES).						
PROVEEDOR / PARTE INTERESADA		ENTRADA / INSUMO	ETAPA (PHVA)	ACTIVIDADES CLAVES DEL PROCESO	RESPONSABLE (Nivel Central)	RESPONSABLE (Unidades)	SALIDA PRODUCTO/SERVICIO	CLIENTE / PARTE INTERESADA	
INTERNO	EXTERNO							INTERNO	EXTERNO
Proceso Bienestar Armada Nacional		Encuesta de necesidades de bienestar	P	Identificar las necesidades de intervención en bienestar.	DIBES	CROB-CROC-CRSC-CAMARAS DE ENAP-ENSB- BEIM-BN1-BN2-BN3-BN4-BN5-BN6-BRIM1-BRIM2-BRIM3-BRIM4-BRIM5-FTCN73	Informe Consolidado de Necesidades de intervención en bienestar	Proceso del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares	
Proceso Direccionamiento Estratégico Armada Nacional		Políticas y directrices Institucionales							
Proceso Bienestar Armada Nacional		Informes Bases Navales y de Infantería Marina.	P	Identificar las necesidades de intervención en materia de Centros de Recreación de la Armada Nacional y sus Unidades Estratégicas de Negocio.	DIBES	CROB-CROC-CRSC-CAMARAS DE ENAP-ENSB- BEIM-BN1-BN2-BN3-BN4-BN5-BN6-BRIM1-BRIM2-BRIM3-BRIM4-BRIM5-FTCN73	Informe de retroalimentación	Proceso del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares	
Proceso Direccionamiento Estratégico Armada Nacional		Encuestas de satisfacción de los Servicios Prestados.							
	Presidencia de la República	Política Nacional	P	Formular el Plan de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares	JEDHU DIBES	CROB-CROC-CRSC-CAMARAS DE ENAP-ENSB- BEIM-BN1-BN2-BN3-BN4-BN5-BN6-BRIM1-BRIM2-BRIM3-BRIM4-BRIM5-FTCN73	Programa de Servicios Bienestar - Programa de incentivos cliente Armada Nacional. - Programa de viviendas y alojamientos militares - Programa de Servicios Recreación y cultura	Proceso del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares	Presidencia de la República Ministerio de Defensa Nacional Comando General de las Fuerzas Militares Acción Social Naval Caja de Compensación Familiar Contratistas y/o proveedores
	Ministerio de Defensa Nacional	Política de Defensa y Seguridad Directrices e instrucciones							
Proceso Bienestar Armada Nacional	Comando General de las Fuerzas Militares	Plan Estratégico Militar Directrices e instrucciones							
		Informe Consolidado de Necesidades							
		Acciones de mejora del proceso							
		Informe de retroalimentación							
Proceso Direccionamiento Estratégico Armada Nacional		Misión, visión y objetivos estratégicos Políticas y directrices institucionales Política y objetivos de calidad Mapa de procesos SGC Manual de Calidad Procedimientos obligatorios del SGC Plan Estratégico Naval							

VIGILADA MINECUCACIÓN





PROVEEDOR / PARTE INTERESADA		ENTRADA / INSUMO	ETAPA (PHVA)	ACTIVIDADES CLAVES DEL PROCESO	RESPONSABLE (Nivel Central)	RESPONSABLE (Unidades)	SALIDA PRODUCTO/SERVICIO	CLIENTE / PARTE INTERESADA	
INTERNO	EXTERNO							INTERNO	EXTERNO
Proceso Planeamiento Armada Nacional		Plan de Acción Institucional Lineamientos para la elaboración del Plan de Acción del proceso	P	Elaborar el Plan de Acción del proceso alineado con el Plan Estratégico Naval.	JEDHU DIBES DIFAM	CROB-CROC-CRSC-CAMARAS DE ENAP- ENSB- BEIM-BN1-BN2-BN3-BN4-BN5-BN6-BRIM1-BRIM2-BRIM3-BRIM4-BRIM5-FTCN73	Plan de Acción del proceso	Proceso del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares.	
Proceso Direccionamiento Estratégico Armada Nacional		Plan Estratégico Naval						Planeamiento Institucional Armada Nacional.	
Proceso de Bienestar Armada Nacional		Plan de Bienestar e Incentivos						CROB-CROC-CRSC-CAMARAS DE ENAP- ENSB- BEIM-BN1-BN2-BN3-BN4-BN5-BN6-BRIM1-BRIM2-BRIM3-BRIM4-BRIM5-FTCN73	
Proceso Direccionamiento Estratégico		Plan Estratégico Naval Lineamientos para la administración del riesgo	P	Elaborar el mapa de riesgos del proceso y plan de mitigación de riesgos.	JEDHU DIBES DIFAM DISSAT	CROB-CROC-CRSC-CAMARAS DE ENAP- ENSB- BEIM-BN1-BN2-BN3-BN4-BN5-BN6-BRIM1-BRIM2-BRIM3-BRIM4-BRIM5-FTCN73	Mapa de riesgos del proceso y Plan de mitigación de riesgos	Proceso del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares	
Proceso Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares		Plan de Acción del proceso						Proceso Direccionamiento Estratégico Armada Nacional	
Proceso del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares		Plan de Acción del proceso Mapa de riesgos del proceso y Plan de mitigación de riesgos	H	Difundir y ejecutar las actividades del programa de incentivos clientes Armada	DIBES	CROB-CROC-CRSC-CAMARAS DE ENAP- ENSB- BEIM-BN1-BN2-BN3-BN4-BN5-BN6-BRIM1-BRIM2-BRIM3-BRIM4-BRIM5-FTCN73	Selección de los tripulantes beneficiados del programa de incentivos	Miembros de la Armada Nacional	
Proceso del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares		Plan de Acción del proceso Mapa de riesgos del proceso y Plan de mitigación de riesgos	H	Difundir y ejecutar las actividades del programa de Viviendas y alojamientos militares.	DIBES	Juntas Administradoras de alojamientos militares: CAMARAS DE ENAP- ENSB- BEIM- BN1-BN2-BN3-BN4-BN5-BN6-BRIM1-BRIM2-BRIM3-BRIM4-BRIM5-FTCN73	Alojamientos militares asignados	Miembros de la Armada Nacional y sus familias	Copropietarios de inmuebles donde existen alojamientos militares
Proceso del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares		Plan de Acción del proceso Mapa de riesgos del proceso y Plan de mitigación de riesgos	H	Ejecutar las actividades del programa de Servicios de Recreación y Cultura.	DIBES	CROB-CROC-CRSC-CAMARAS DE ENAP- ENSB- BEIM- BN1-BN2-BN3-BN4-BN5-BN6-BRIM1-BRIM2-BRIM3-BRIM4-BRIM5-FTCN73	Actividades de recreación y cultura	Miembros de la Armada Nacional y sus familias	

VIGILADA MINECUCACIÓN



PROVEEDOR / PARTE INTERESADA		ENTRADA / INSUMO	ETAPA (PHVA)	ACTIVIDADES CLAVES DEL PROCESO	RESPONSABLE (Nivel Central)	RESPONSABLE (Unidades)	SALIDA PRODUCTO/SERVICIO	CLIENTE / PARTE INTERESADA	
INTERNO	EXTERNO							INTERNO	EXTERNO
Proceso Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares		Evidencias de actividades ejecutadas de planes y programas de Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares  Plan de Acción del proceso Mapa de riesgos del proceso y Plan de mitigación de riesgos	V	Verificar el avance del Plan de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares y Plan de Mitigación de Riesgos.	DIBES	CROB-CROC-CRSC-CAMARAS DE ENAP-ENSB- BEIM-BN1-BN2-BN3-BN4-BN5-BN6-BRIM1-BRIM2-BRIM3-BRIM4-BRIM5-FTCN73	Informe de gestión Indicadores de gestión Informe de seguimiento del plan de mitigación de riesgos	Proceso Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares	
Proceso Bienestar Armada Nacional		Informe de gestión Informe de seguimiento del plan de mitigación de riesgos	V	Evaluar el Plan de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares	DIBES	CROB-CROC-CRSC-CAMARAS DE ENAP-ENSB- BEIM-BN1-BN2-BN3-BN4-BN5-BN6-BRIM1-BRIM2-BRIM3-BRIM4-BRIM5-FTCN73	Informe de evaluación anual del Plan de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares .  Informe de evaluación de efectividad de controles del plan de mitigación de riesgos	Proceso Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares	Proceso Planeamiento Institucional Armada Nacional
Proceso Comunicaciones Estratégicas Armada Nacional		Resultados encuesta de percepción interna							
Proceso Evaluación Independiente	Entes de Control Ente Certificador	Resultados de inspecciones internas y auditorías externas							
Proceso Direccionamiento Estratégico		Seguimiento al plan institucional de mitigación de riesgos del proceso							
Proceso Evaluación Independiente	Entes de Control Ente Certificador	Informe de seguimiento al mapa de riesgos y plan de mitigación del proceso							
Proceso Comunicaciones Estratégicas Armada Nacional		Traslado de solicitudes, quejas, reclamos, sugerencias, peticiones y felicitaciones Resultados encuesta de percepción interna	A	Identificar y dar tratamiento a las acciones de mejora del proceso	JEDHU DIBES DIFAM	CROB-CROC-CRSC-CAMARAS DE ENAP-ENSB- BEIM-BN1-BN2-BN3-BN4-BN5-BN6-BRIM1-BRIM2-BRIM3-BRIM4-BRIM5-FTCN73	Acciones de mejora del proceso	Proceso del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamientos Militares.  Proceso Evaluación Independiente.	Proceso Direccionamiento Estratégico.
Proceso Bienestar Armada Nacional		Informe de gestión Indicadores de gestión Informe de seguimiento del plan de mitigación de riesgos							
Proceso Bienestar Armada Nacional		Informe de evaluación anual del plan de bienestar e incentivos y atención a la familia. Informe de evaluación de efectividad de controles del plan de mitigación de riesgos							



RECURSOS				
Recursos Operacionales	Equipos de seguimiento y medición	Medios de comunicación	Infraestructura Física	Recursos Técnicos: Sistemas de Información
Recurso Humano	No aplica	Intranet, correos institucionales, Directivas, Circulares, Oficios, Encuestas, teléfonos, Videoconferencias, Visitas de Inspección.	Oficinas de JEDHU, Oficinas de DIBES, Oficinas de DIFAM, Cámaras de la ARC, Oficinas de Bienestar y Viviendas en las unidades, Oficinas de Atención a Familias en las unidades, equipos de oficina, auditorios con video beam y audios, Alojamientos militares.	No aplica
REQUISITOS LEGALES		DOCUMENTOS DEL PROCESO	INDICADORES DE GESTIÓN	RIESGOS Y CONTROLES
Normatividad aplicable externa	Normatividad aplicable interna	Ver documentos para la gestión del proceso en la SVE	Ver Plan de Acción del proceso	Ver riesgos del proceso en la SVE
Ver Normograma institucional	Ver Normograma del proceso			
REQUISITOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN				
NTCGP 1000:2009		NTC-ISO 9001:2015	MECI	MIPG
4.1 Requisitos generales		4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes	1.1.2 Desarrollo del talento humano	2.1 Requerimientos generales
CONTROL DE CAMBIOS				
Versión	Fecha	Descripción del cambio		
1	01/08/2013	Documento Inicial.		

ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ	
Nombre	EDWIN RUMBO CAMELO	Nombre		Nombre	
Cargo	Jefe División	Cargo		Cargo	
Firma		Firma		Firma	
Fecha		Fecha		Fecha	



Anexo 2 *Acta Consejo Asesor Nacional No 10-2019, trata información general administrativa y financiera sobre Centros de Recreación de la Armada Nacional.*

Anexo 3 *Circular No. 20190042342414063 / MDN-COGFM-COARC-SECAR-JEDHU-DIBES-DIVAD-43.17*

Anexo 4 *Oficio 20190042342414063 Unificación de Clubes Centro Recreacional de Oficiales Cartagena Castillo Grande.*

Anexo 5 *Oficio DOC280220-28022020160431 Unificación de Clubes Centro Recreacional de Oficiales Bogotá Antares*

Anexo 6 *Oficio 0268 Unificación de Clubes Centro Recreacional de Suboficiales Cartagena Crespo*

Anexo 7 *Indicadores Financieros y Usos Centro de Recreación*

Tabla 16 *Indicadores Financieros Centro de Recreación de Oficiales de Bogotá.*

Rentabilidad del patrimonio ROE	Utilidad operacional/Patrimonio = 0,03
Endeudamiento	Pasivo total/Activo total = 0,76
Liquidez	Activo corriente/Pasivo corriente = 1,1

Fuente: Centro de Recreación de Oficiales de Bogotá

Tabla 17 *Uso de Servicios Centro de Recreación de Oficiales de Bogotá.*

CONSOLIDADO PERSONAL HIZO USO DE LOS SERVICIOS	
TOTAL	11.969

Fuente: Centro de Recreación de Oficiales de Bogotá

Tabla 18 *Indicadores Financieros Centro de Recreación de Oficiales de Cartagena.*

Rentabilidad del patrimonio ROE	Utilidad operacional/Patrimonio = 0,03
Endeudamiento	Pasivo total/Activo total = 0,40
Liquidez	Activo corriente/Pasivo corriente = 1,42

Fuente: Centro de Recreación de Oficiales de Cartagena

Tabla 19 *Uso de Servicios Centro de Recreación de Oficiales de Cartagena.*

CONSOLIDADO PERSONAL HIZO USO DE LOS SERVICIOS	
TOTAL	15.940

Fuente: Centro de Recreación de Oficiales de Cartagena

Tabla 20 *Indicadores Financieros Centro de Recreación de Suboficiales de Cartagena.*

Rentabilidad del patrimonio ROE	Utilidad operacional/Patrimonio = 0,01
Endeudamiento	Pasivo total/Activo total = 0,05
Liquidez	Activo corriente/Pasivo corriente = 4,93

Fuente: Centro de Recreación de Suboficiales de Cartagena

Tabla 21 *Uso de Servicios Centro de Recreación de Suboficiales de Cartagena.*

CONSOLIDADO PERSONAL HIZO USO DE LOS SERVICIOS	
TOTAL	15.334

Fuente: Centro de Recreación de Suboficiales de Cartagena

Anexo 8 *Indicadores Financieros y Usos Unidades Estratégicas de Negocios*

Cámara de Oficiales y Suboficiales Brigada de infantería Marina No 1.

Tabla 22 *Indicadores Financieros Unidades Estratégicas de Negocios Corozal, Sucre.*



Rentabilidad del patrimonio ROE	Utilidad operacional/Patrimonio = 0,50
Endeudamiento	Pasivo total/Activo total = 0,00
Liquidez	Activo corriente/Pasivo corriente = 4,30

Fuente: Unidades Estratégicas de Negocios.

Tabla 23 *Uso de Servicios Unidades Estratégicas de Negocios Corozal, Sucre*

CONSOLIDADO PERSONAL HIZO USO DE LOS SERVICIOS	
TOTAL	1.765

Fuente: Unidades Estratégicas de Negocios.

Cámara de Oficiales Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla.

Tabla 24 *Indicadores Financieros Unidades Estratégicas de Negocios ENAP Cartagena.*

Rentabilidad del patrimonio ROE	Utilidad operacional/Patrimonio = 0,42
Endeudamiento	Pasivo total/Activo total = 0,30
Liquidez	Activo corriente/Pasivo corriente = 3,27

Fuente: Unidades Estratégicas de Negocios.

Tabla 25 *Uso de Servicios Unidades Estratégicas de Negocios ENAP Cartagena.*

CONSOLIDADO PERSONAL HIZO USO DE LOS SERVICIOS	
TOTAL	590

Fuente: Unidades Estratégicas de Negocios.

Cámara de Oficiales Base Naval ARC Bolívar.

Tabla 26 *Indicadores Financieros Unidades Estratégicas de Negocios CAMOF Cartagena.*

Rentabilidad del patrimonio ROE	Utilidad operacional/Patrimonio = 1,41
Endeudamiento	Pasivo total/Activo total = 0,047
Liquidez	Activo corriente/Pasivo corriente = 12,51

Fuente: Unidades Estratégicas de Negocios.

Tabla 27 *Uso de Servicios Unidades Estratégicas de Negocios CAMOF Cartagena.*

CONSOLIDADO PERSONAL HIZO USO DE LOS SERVICIOS	
TOTAL	2.837

Fuente: Unidades Estratégicas de Negocios.

Cámara de Oficiales Base Naval ARC Orinoquia.

Cámara de Suboficiales Base Naval ARC Orinoquia.

Tabla 28 *Indicadores Financieros Unidades Estratégicas de Negocios Puerto Carreño, Vichada.*

Rentabilidad del patrimonio ROE	Utilidad operacional/Patrimonio = 0,41
Rentabilidad del patrimonio ROE	Utilidad operacional/Patrimonio = 1,38
Endeudamiento	Pasivo total/Activo total = 0,0
Endeudamiento	Pasivo total/Activo total = 0,0
Liquidez	Activo corriente/Pasivo corriente = 2,60
Liquidez	Activo corriente/Pasivo corriente = 0,62

Fuente: Unidades Estratégicas de Negocios.

Tabla 29 *Uso de Servicios Unidades Estratégicas de Negocios Puerto Carreño, Vichada.*

CONSOLIDADO PERSONAL HIZO USO DE LOS SERVICIOS	
TOTAL	225

Fuente: Unidades Estratégicas de Negocios.

Cámara de Oficiales Base de Entrenamiento de Infantería Marina.

Cámara de Suboficiales Base de Entrenamiento de Infantería Marina.

Tabla 30 *Indicadores Financieros Unidades Estratégicas de Negocios Coveñas, Sucre.*

Rentabilidad del patrimonio ROE	Utilidad operacional/Patrimonio = 0,55
Rentabilidad del patrimonio ROE	Utilidad operacional/Patrimonio = 0,75
Endeudamiento	Pasivo total/Activo total = 0,45
Endeudamiento	Pasivo total/Activo total = 0,38
Liquidez	Activo corriente/Pasivo corriente = 4,20
Liquidez	Activo corriente/Pasivo corriente = 3,73

Fuente: Unidades Estratégicas de Negocios.

Tabla 31 *Uso de Servicios Unidades Estratégicas de Negocios Coveñas, Sucre.*

CONSOLIDADO PERSONAL HIZO USO DE LOS SERVICIOS	
TOTAL	4675

Fuente: Unidades Estratégicas de Negocios.