

# Informe de Gestión 2023



Informe de  
**Gestión**  
Club Militar

**2023**

# Contenido

## Consejo Directivo Club Militar

### Presidente

Dr. Iván Velásquez Gómez  
Ministro de Defensa.

### Consejeros

GR Helder Fernán Giraldo Bonilla  
Comandante General de las Fuerzas Militares.

GR Luis Mauricio Ospina Gutiérrez  
Comandante Ejército Nacional.

ALM Francisco Hernando Cubides Granados  
Comandante Armada de Colombia.

GR Luis Carlos Córdoba Avendaño  
Comandante Fuerza Aeroespacial Colombiana.

GR William René Salamanca Ramírez  
Director General de la Policía Nacional.

MG (R) Leonardo Pinto Morales  
Director General Caja de Retiro de las Fuerzas Militares (CREMIL).

BG (R) Nelson Ramírez Suárez  
Director General Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional (CASUR).

### Suplentes

Dra. Ana Catalina Cano Londoño  
Viceministra de Veteranos y Grupo Social Empresarial del Sector Defensa (GSED).

BG Francy Ayala Sánchez  
Subjefatura de Estado Mayor Jurídico Institucional.

CR Jorge Iván Marín Herrera  
Jefe de Jefatura de Familia y Bienestar Social.

CR Jaime Hernán Ríos Puerto  
Director Talento Humano Policía Nacional.

### Revisoría Fiscal

Kreston RM S.A

1

Saludo del Director General

Pág. 6

2

Saludo del Subdirector General

Pág. 8

3

Gestión Sedes  
·Sede Principal  
·Sede Las Mercedes  
·Sede Sochagota

Pág. 10

4

Grupo de Gestión de Atención al Socio

Pág. 36

5

Grupo de Gestión Administrativa

Pág. 46

6

Grupo de Gestión Financiera

Pág. 50

7

Grupo de Gestión de Talento Humano

Pág. 64

8

Grupo de Gestión TIC

Pág. 70

9

Grupo de Gestión de Mercadeo y Servicios

Pág. 74

10

Oficina Asesora de Planeación

Pág. 80

11

Oficina Asesora Jurídica

Pág. 92

12

Oficina Control Interno

Pág. 94

## Club Militar

**Director General (e)**  
CALM Javier Alfonso Jaimes Pinilla.

**Subdirector General y encargado de la Oficina de Planeación**  
CR John Fredy Ubaque Rodríguez.

**Asesores**  
Dra. Elva Consuelo Cristancho Cristancho  
Jefe Oficina Asesora Jurídica (e).

Ing. Diana Fernanda Cháves Alvarado  
Jefe Oficina Control Interno.

**Grupos de Gestión**  
CN (R) David Piña Sabahg  
Coordinador Grupo de Gestión Administrativa.

TC (R) Jorge Élder Calderón Bermúdez  
Coordinador Grupo de Gestión de Atención al Socio.

TC (R) Juan Carlos Arenas Fonseca  
Coordinador Grupo de Gestión Financiera.

Adm. de Empresas Mayid Ortiz Bautista  
Coordinadora Grupo de Gestión Talento Humano.

Ing. Nelson Darío Flórez García  
Coordinadora Grupo de Gestión TIC.

Adm. de Hotelería y Turismo Patricia Martínez Díaz  
Coordinadora Grupo de Mercadeo y Servicios.

**Sedes Vacacionales**  
MY Juana Yurani Quevedo Ardila  
Coordinadora Sede Principal.

CR (R) Claudia Rocío Ramírez Linares  
Coordinadora Sede Las Mercedes.

TC (R) Luz Marina Ávila Martínez  
Coordinadora Sede Sochagota.

# Saludo

## del Director General (e)

### El Club Militar navega a puerto seguro

En mi calidad de director general (e) del Club Militar de Oficiales, extendiendo un cordial saludo a las señoras y señores socios, a sus beneficiarios y a todos los amigos de esta entidad, cercana a cumplir 68 años ofreciendo bienestar, cultura y recreación a los oficiales de las Fuerzas Militares y de Policía, y a sus familias.



El Informe de Gestión 2023 que presentamos a continuación busca dar cumplimiento a la normatividad vigente, pero, ante todo, es un ejercicio de vital importancia en la relación entre el Club y sus socios.

El documento es el resultado de un trabajo conjunto entre la dirección, la subdirección y los responsables de las sedes, de las líneas de negocio y de los grupos de gestión y oficinas asesoras, reflejo de la labor mancomunada e integral, como ha sido la política de la entidad en los últimos años.

Una política sustentada en dos pilares fundamentales: un Plan de Acción a corto, mediano y largo plazo, con objetivos y metas precisas; y un equipo humano de hombres y mujeres comprometidos con

el servicio, quienes con Actitud, Perseverancia y Pasión han asumido la tarea de continuar haciendo del Club, el símbolo de la tradición militar y policial.

No han sido fáciles los últimos tiempos para el sector turístico y hotelero en el cual nos desempeñamos, especialmente después de la pandemia. Tampoco lo han sido para nuestro Club por situaciones que afectaron y continúan afectándolo en lo operativo, administrativo y financiero, las cuales, afortunadamente, están siendo superadas, en virtud a nuestra filosofía de hacer de los problemas oportunidades de mejora.

A lo anterior, se suma que la naturaleza y los efectos del cambio climático también nos han perjudicado de manera importante, como en el caso de la Sede Las Mercedes, en donde el río Sumapaz se ha ido apropiando de parte de nuestros terrenos, con grave afectación del lago y el sendero ecológico, situación que no puede superarse y obliga a crear nuevas atracciones.

Sin embargo, los resultados alcanzados demuestran que estamos dejando atrás las vicisitudes y que la vigencia 2023 se convierte en el punto de inflexión de nuestro querido Club Militar.

Ello gracias al esfuerzo conjunto de nuestros socios, directivos y funcionarios, con el acompañamiento acertado de los miembros del Consejo Directivo, encabezado por el viceministerio de Veteranos y del GSED, y por los representantes del Comando General de las Fuerzas Militares; Ejército Nacional, Armada de Colombia, Fuerza Aeroespacial Colombiana, Policía Nacional; Cremil y Caja de Sueldos de Retiro de la Policía.

Deseo, para conocimiento de nuestros socios e interesados, hacer énfasis en cuatro logros alcanzados en el período: el primero de ellos, el fenecimiento sin observaciones de la cuenta fiscal del Club, luego de 14 años, por parte de la Contraloría General de la República.

Este importante resultado, reconocido por la Contraloría tras una auditoría financiera realizada al Club en el segundo semestre del 2023, es consecuencia de la buena gestión en el manejo de los recursos entregados a la entidad, en condiciones de economía, eficiencia, eficacia, equidad, efectividad y valoración de costos ambientales.

Un segundo logro fue la consecución de recursos por 5.000 millones de pesos provenientes del Sector Defensa, con los cuales adelantamos la modernización de la cocina que sirve al Comedor Principal, para entregarles a los socios, en pocos meses, unas instalaciones dotadas con lo últimos adelantos en la materia y el consecuente beneficio para la operación de la Sede Principal.

**“la vigencia 2023 se convierte en el punto de inflexión de nuestro querido Club Militar.”**

El tercer logro son los resultados en materia de ingresos para la vigencia, que alcanzaron 52.066 millones de pesos entre recursos de aportes, operación y rendimientos, con números positivos en el margen bruto y operacional.

Y, por último, me complace informar que, como nunca antes había ocurrido en la entidad, arrancamos el 2024 con el aseguramiento y apropiación de recursos de inversión, provenientes del sector Defensa, por 13.870 millones de pesos que serán destinados a proyectos de recuperación de infraestructura, con énfasis en nuestra sede de Las Mercedes.

Es mi deseo reconocer y agradecer la labor realizada, en los últimos cuatro años, por el señor vicealmirante (R) Héctor Alfonso Medina Torres, sin cuya comprometida y responsable gestión no serían posibles los resultados obtenidos.

Finalmente, podemos afirmar que este buque llamado Club Militar navega hoy a puerto seguro como resultado del esfuerzo de directivos, funcionarios, pero, especialmente, de nuestros socios, quienes han mantenido su fidelidad al Club, y a quienes agradecemos su lealtad.

CALM Javier Alfonso Jaimes Pinilla.  
Director General (e) Club Militar

# Saludo del Subdirector General

## Excelentes resultados en la vigencia 2023

Orientar sus esfuerzos hacia el bienestar de los más de 18.000 socios, sus beneficiarios, familias, e invitados, fue prioridad para la subdirección general del Club Militar en la vigencia 2023, cuyos resultados, estamos seguros, fueron excelentes y se convierten en el mejor camino para un 2024 que esperamos sea venturoso para ustedes y sus familias.

Siguiendo las directrices de la dirección general ejecutamos políticas y desarrollamos gestiones atinentes a la administración de recursos humanos, físicos, económicos, informáticos y financieros de las tres sedes, y de los grupos de gestión: Socios, Mercadeo y Servicios; Financiera, Administrativa, TIC, y Talento Humano, con resultados sobresalientes que reflejan un importante crecimiento de los ingresos y mejor desempeño de las cuatro líneas de bienestar como son: Alimentos y Bebidas, Alojamiento, Recreación y Deporte y, Eventos.

Debemos destacar que como resultado de nuestro Plan Estratégico 2023 – 2026 culminamos la vigencia de que trata este informe con un 88,9% de satisfacción por parte de nuestros clientes, reflejo del concepto positivo que tienen nuestros



socios, beneficiarios e invitados de nuestros servicios.

En cuanto al objetivo de sostenibilidad financiera, el margen bruto (sin cuotas de sostenimiento) dió un resultado de 8,45% de utilidad, cifra superior a los periodos anteriores.

De igual manera, en cuanto a la meta de simplificar los procesos administrativos, concluimos la vigencia con un avance del 82,4%.

Por su parte, gracias a una mejor estrategia de mercadeo, se superó el 100% de lo proyectado teniendo en cuenta que la llegada de nuestros socios fue mejor, los ingresos aumentaron y superamos las metas; además, nuestra capacidad logística, que presentaba un promedio de 72% cerró el último trimestre con 92,7%, situación que nos permitió atender todas nuestras actividades.

Entre tanto, la apropiación de tecnologías de la información, con un 90% de avance, nos permitió y permite garantizar plataformas tecnológicas capaces de dar continuidad al negocio ante cualquier evento. Adicionalmente terminamos de construir una APP que facilitará a nuestros

“ (...) el Club Militar continúa el camino para consolidarse como símbolo de la tradición militar y policial con vocación de servicio ”

socios realizar una serie de gestiones desde su celular, y cuyo lanzamiento esperamos hacer en los próximos meses.

Capacitar a nuestros funcionarios orientados a las líneas misionales; tener en cuenta las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias o denuncias que presentan los socios para mejorar día a día; abrir espacios para escucharlos junto con sus beneficiarios; así como acompañar a los nuevos socios en las escuelas de formación; y crear estructuras de costos orientadas al bienestar, pero manteniendo la sostenibilidad financiera, ha permitido que a través del tiempo podamos brindar un mejor servicio.

La recuperación de capacidades crece cada vez más rápido y es por eso que bajo el proyecto de inversión “Recuperación y mejoramiento de la infraestructura física estratégica del Club Militar en Bogotá, Paipa, Nilo”, mientras en la vigencia 2022 se obtuvieron recursos por \$10.000 millones que permitieron fortalecer infraestructura, para la vigencia 2023 se obtuvieron \$5.000 millones destinados a la remodelación de la cocina principal de la Sede Principal.

Tal vez una de las gestiones de mayor importancia realizadas en el 2023 es haber logrado, mediante decreto 2295 del 29 de diciembre de 2023, la aprobación

de \$13.870 millones de pesos de inversión que serán destinados en el 2024 a la recuperación de cabañas y habitaciones, así como a las piscinas principal y del tobogán, y cocina del comedor principal de la sede de las Mercedes. Igualmente, a la recuperación de equipos en la piscina de la Sede Principal, y de los equipos de refrigeración y de lavandería en las tres sedes.

Resultados como el fenecimiento de la cuenta fiscal, opinión contable sin salvedades y opinión presupuestal razonable, por parte de la Contraloría General de la República; proyectos de inversión para recuperar las capacidades de infraestructura; y una serie de actividades gastronómicas, deportivas y sociales que permitieron la presencia en nuestro Club de entidades nacionales y extranjeras, tanto públicas como privadas, son ejemplo del trabajo comprometido que se adelantó en el 2023 para que el Club Militar continúe el camino para consolidarse como el símbolo de la tradición militar y policial con vocación de servicio.

CR John Fredy Ubaque Rodríguez  
Subdirector General Club Militar

# Gestión

---

## Sedes



MY Juana Yurani  
Quevedo Ardila  
Coordinadora Sede Principal.

## Sede Principal

La Sede Principal del Club Militar saluda a los socios, familiares y visitantes y agradece la confianza y el apoyo depositado durante la vigencia 2023, al convertirla en su sitio preferido para descansar en sus cómodas habitaciones, degustar su comida preferida, practicar su deporte favorito o compartir en familia un momento de recreación.

20.274  
Huéspedes  
atendidos.

65.880  
Usuarios en el área  
de Recreación y  
Deportes.

467  
Eventos  
realizados.

125.000  
Cubiertos  
vendidos.

Durante la  
vigencia  
2023...



## Línea de negocio Alojamiento

Así, podremos reafirmarnos en la tarea de brindar bienestar y cultura a los miembros de las Fuerzas Militares y de Policía Nacional.

hecho de los difíciles momentos por los que ha atravesado, oportunidades de mejora y que dichas oportunidades son valoradas y apreciadas por los señores socios y sus familias, como lo demuestra su masiva asistencia a las diversas actividades programadas durante el año.

En consecuencia, esperamos no ser inferiores a sus expectativas y estamos seguros de que, continuaremos remodelando y modernizando nuestra infraestructura para bienestar de los señores socios y sus familias, a quienes agradecemos su constante apoyo.

Así, podremos reafirmarnos en la tarea de brindar bienestar y cultura a los miembros de las Fuerzas Militares y de Policía Nacional.

Habitación del Hotel.



A lo largo del 2023, y con el fin de motivar el uso de nuestras instalaciones por parte de los socios, familiares e invitados, los directivos de la Sede desarrollaron varias campañas promocionando los servicios del hotel con importantes descuento sobre la tarifa normal, como fue el caso de los planes Luna, Día del Padre, Amor y amistad, Aniversario y, Larga estadía, entre otros.

Como ya es tradicional, tuvimos el honor de contar entre nuestros huéspedes,

a dos grupos de Oficiales procedentes de Paraguay; así como a las candidatas al reinado de Miss Mundo Colombia, cuyo certamen de elección y coronación tuvo lugar en el Salón Dorado de la Sede Principal del Club.

En el área de Alojamiento, los resultados más destacados durante el 2023 fueron los siguientes:

	% de Ocupación	Huéspedes atendidos
Enero	46%	1.516
Febrero	45%	1.229
Marzo	53,50%	1.828
Abril	37,90%	1.516
Mayo	35,50%	1.366
Junio	47%	1.742
Julio	45,70%	1.775
Agosto	44,80%	1.566
Septiembre	44,30%	1.653
Octubre	40,48%	1.782
Noviembre	45,30%	2.076
Diciembre	43,80%	2.225



### Línea de Alimentos y Bebidas (A&B)

Durante la vigencia 2023, la línea de Alimentos y Bebidas de la Sede enfocó su objetivo principal en ofrecer un mejor servicio en sus puntos de venta, tanto restaurantes, cafeterías o bares, garantizando altos estándares de calidad en la oferta gastronómica, así como precios cómodos, a pesar del notorio incremento de la materia prima en todo el país.

Incluso se destaca que, para cumplir con la misión de brindar bienestar a sus socios, las directivas del Club dispusieron la reducción de algunos productos de la carta, incentivando así la afluencia de visitantes a los puntos de venta.

Como complemento, la línea de A&B desarrolló un cronograma de actividades que incluyó festivales gastronómicos alusivos a distintas regiones del país, y del mundo, en los que no solo se tuvo en cuenta la comida típica, sino que fueron la excusa perfecta para

**\$ 5.225.109.311**  
Ingresos A&B.

**125.000**  
Usuarios atendidos.

**A&B  
97%**  
Nivel de satisfacción.

**Resultados más significativos  
2023.**



que los visitantes disfrutaran de muestras folclóricas propias de cada una de ellas. En ese marco, se realizaron un total de 18 festivales gastronómicos, entre los que se destacaron el caribeño, el cundiboyacense, el oriental; el de mar y río, o los que rindieron homenaje a España e Italia, bastante concurridos por nuestros comensales.

Como resultado se generaron espacios de bienestar cultural y recreativo que incentivaron la presencia de la familia militar y policial en la Sede Principal, en cumplimiento de la misión que se le encomendó al Club Militar de Oficiales desde su creación, hace 67 años.

En el plano institucional, tuvimos la oportunidad de atender con nuestra variedad gastronómica, numerosas actividades institucionales, empresariales, académicas o personales, como los almuerzos del Cuerpo de Generales y Almirantes en Retiro de las Fuerzas Militares (CGA).





## Línea de Eventos

En los últimos cuatro años, en cumplimiento de la APP: Actitud, Perseverancia y Pasión, todos nuestros esfuerzos se volcaron en el objetivo de volver a hacer del Club, el símbolo de la tradición Militar y Policial.

En cumplimiento del mandato de la dirección general de hacer del 2023 el año de la recuperación de capacidades para nuestros socios, el área de eventos aprovechó al máximo la infraestructura instalada en cuanto a salones, para aumentar la realización de actividades de integración, tanto sociales como académicas y empresariales, lo que se vio reflejado en los siguientes resultados:



Las tradicionales ferias de emprendimiento continuaron realizándose a lo largo del 2023, como un apoyo del Club Militar para los emprendedores y pequeños empresarios de la familia militar y policial, especialmente socios o familiares, que vieron en este esfuerzo continuo un mecanismo para mejorar sus ingresos y publicitar sus negocios.

La respuesta positiva de los compradores, como lo mostró la importante afluencia de público en cada una de las versiones, llevó a que los emprendedores solicitaran la organización de nuevas actividades de ese tipo.

Así mismo, y pensando siempre en el bienestar de los socios,

familiares, e incluso de los trabajadores del sector Defensa, la Sede programó, como lo viene haciendo desde hace tres años, la realización de nuevas jornadas de la Feria Gef-Club Militar, actividad que permite adquirir a precios bastante bajos, productos de vestir fabricados, producidos o distribuidos por la empresa colombiana con sede en Medellín, con la cual la entidad tiene un convenio.

No podemos dejar de recordar que, siguiendo la tradición, en el 2023 la Sede programó actividades especiales para celebrar, entre otros, los Días del Niño, de la Mujer, de la Madre, del Padre, el Halloween, Amor y Amistad, las velitas, o las noches de Navidad y San Silvestre, que cada año atraen a más y más socios, familiares e invitados.

Al respecto, el Club agradece la presencia del Ejército, la Armada Nacional, la Fuerza Aeroespacial Colombiana y la Policía Nacional, que constantemente nos apoyaron con sus grupos musicales, animando y poniendo la nota alegre en cada uno de dichos eventos.

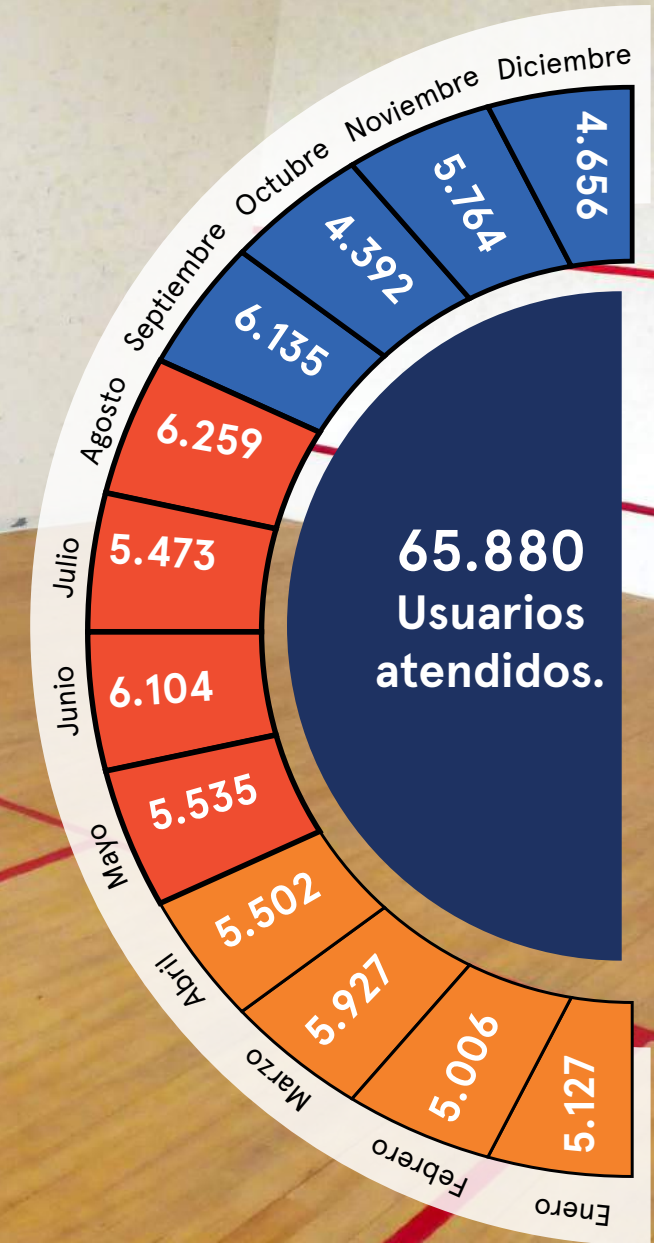
## Eventos destacados del 2023

Congreso de orientadores. Secretaría de Educación del Distrito; Aniversario Redeban; Capacitaciones Tipi; Locaciones Mediapro; Aeronáutica Civil - (Compensar); Evento Organización de Estados Americanos (OEA); Impacto Positivo Eventos; Fiesta Acorpol; Evento Procables; Elección y coronación Miss Mundo Colombia; Jornada empresarial La Ascensión; Compensar, Banco Agrario; Congreso Nacional de Carga (Asecarga); Bingo Casur; Grabaciones serie y el Seminario Anual de la Asociación Latinoamericana de Poligrafía.



## Línea de Recreación y Deportes (R&D)

Con la modernización de nuestros campos de tenis, la puesta en servicio de la cancha de squash, a comienzos del 2023, y con la misión de incentivar la práctica del deporte, la línea de Recreación y Deportes trabajó arduamente para fomentar el aprovechamiento del tiempo libre y el mejoramiento de la salud mental y física de nuestros socios.





En ese marco, durante el año continuaron realizándose los cursos de formación deportiva para niños y jóvenes, en las disciplinas de fútbol, tenis, natación y taekwondo; al igual que los cursos del deporte blanco para los deportistas más avanzados, quienes además tuvieron la oportunidad de participar en alguno de los torneos organizados con motivo de algún aniversario institucional, o simplemente como mecanismo de competición.



Igualmente, en el 2023 se realizaron torneos de bolos, fútbol 5, y durante las temporadas de vacaciones se organizaron las tradicionales vacaciones recreativas que buscan llevar recreación y deporte a los pequeños hijos y nietos de socios, que quieren ocupar su tiempo libre practicando diversas disciplinas deportivas, o distrayéndose con actividades de tipo lúdico.





**CR (R) Claudia Rocío Ramírez Linares**  
 Coordinadora Sede Las Mercedes

# Sede Las Mercedes

Gracias al compromiso, dedicación, sentido de pertenencia, y a nuestra APP: Actitud, Perseverancia y Pasión, los hombres y mujeres que laboran en la Sede de Las Mercedes generaron actividades que, a lo largo de la vigencia 2023, brindaron espacios recreativos, de bienestar social y cultural, para que nuestros socios, familiares e invitados vivieran momentos de relajación, estadias acogedoras y experiencias inolvidables.

**20.100**  
 Usuarios en el área de Recreación y Deportes.

**93**  
 Eventos realizados.

**40.622**  
 Huéspedes atendidos.

**121.593**  
 Cubiertos vendidos.

**Durante la vigencia 2023...**

En concordancia con lo anterior y apuntando a la misión y objetivos institucionales, durante la vigencia 2023 se lograron avances significativos en la gestión operacional, administrativa y financiera de la Sede, cuyos funcionarios, encabezados por la señora coronel (R) Claudia Rocío Ramírez Linares, supieron convertir en oportunidades de mejora las limitaciones propias de una infraestructura con muchos años de servicio.

En coherencia con ello, gran parte de los esfuerzos de los directivos del Club Militar estuvieron dirigidos a la rehabilitación, remodelación y modernización de la infraestructura de la Sede, en cumplimiento del objetivo fijado: "2023, el año de la recuperación de capacidades para nuestros socios".

Como ejemplo de ese objetivo, debemos destacar la remodelación de las piscinas de los barrios Veracruz y Santafé; de la Cafetería de Socios que a su vez fue dotada con modernos equipos para el bienestar de nuestros visitantes y, especialmente la terminación de la modernización y adecuación de 15 cabañas del barrio Veracruz.

## Línea de negocio Alojamiento

Como se indicó anteriormente, el énfasis en la labor de la Sede durante la vigencia 2023 estuvo encaminada a la mejora de la infraestructura, lo que implicó la recuperación de diferentes unidades habitacionales del hotel, y de las cabañas del barrio Santafé, permitiendo el aumento en la demanda de huéspedes y por consiguiente, el aumento de la oferta de servicios.



16



## Línea de Alimentos y Bebidas (A&B)

Con la puesta en servicio de la nueva Cafetería de Socios, dotada de los más modernos elementos para atender la demanda en materia gastronómica, la Sede de Las Mercedes mejoró notablemente la calidad de los servicios y por ende el nivel de satisfacción de nuestros visitantes.

Esa oferta se extendió a actividades especiales para satisfacer la demanda de nuestros exigentes huéspedes en lo que a comida se refiere, y para ellos se organizaron festivales gastronómicos típicos de distintas regiones del país y del mundo, noches de carnes a la parrilla, sábados de sancocho y otros más que atrajeron la atención de socios, familiares e invitados.



## Línea de Eventos

Para la vigencia 2023 la Sede Las Mercedes del Club Militar organizó gran variedad de eventos sociales y familiares en los que nuestros socios fueron protagonistas.

Igualmente se desarrollaron actividades de carácter empresarial, académico e institucional que nos permitieron establecer o estrechar vínculos con sectores de la región, y a su vez generar mayores ingresos económicos para la entidad.

Ejemplo de ello fueron los eventos realizados para los liceos del Ejército, la Universidad Sur Colombiana del Tolima (Coldeportes) y el operador logístico del ministerio del Deporte, o los varios encuentros de alumnos de Cursos militares.

Como es tradicional, Las Mercedes continuó siendo el sitio preferido para la realización de bodas y bautizos, gracias a la arquitectura colonial de la Sede, y al equilibrio perfecto entre naturaleza, confort y servicio, que nos hacen distintos a otras ofertas de la zona.

Bingos familiares y bailables, cine familiar; celebración del reinado Club Militar con motivo de las fiestas de San Juan y San Pedro; Pool party en la piscina y parrandones vallenatos en puentes festivos, fueron algunas de las actividades que se organizaron a lo largo del año para generar bienestar, alegría e integración entre nuestros huéspedes.



Así mismo continuaron celebrándose fechas tradicionales como la Fiesta de Reyes, los días de la Mujer, el Niño, la Madre, el Padre, el Aniversario del Club Militar, Halloween, Amor y Amistad, y el carnavalito de Barranquilla.

La Semana Santa y la Novena de Navidad también tuvieron su espacio en la agenda de actividades especiales de la Sede; y, cómo no, celebramos con masiva asistencia de socios, familiares e invitados, las cenas de Navidad y San Silvestre, amenizadas con música en vivo, show musical y juegos pirotécnicos, todo esto buscando facilitar la mejor experiencia de bienestar y unión.



## Línea de Recreación y Deportes (R&D)

Durante la vigencia 2023 el Grupo de Recreación y Deportes amplió su cobertura en la prestación de los servicios, incentivando entre los socios, el aprovechamiento del tiempo libre, la práctica del deporte y el mejoramiento de la salud mental y física.

Es importante resaltar las actividades que se han puesto en marcha para lograr en nuestros huéspedes espacios de esparcimiento y recreación que permiten la integración familiar, como la sala de juegos, donde ahora se encuentran las mesas de billar, billar pool, bolirana, variedad de juegos de mesa y tenis de mesa. Y cómo no destacar los torneos de tenis que se realizaron para conmemorar fechas de especial interés para nuestros socios.



Las zonas húmedas son otro escenario muy apreciado por nuestros socios y beneficiarios, que brindan espacios de relajación, integración familiar, y se convierten en mecanismo para fortalecer lazos de amistad.

Lamentablemente la naturaleza afectó fuertemente los terrenos de la Sede, y el río Sumapaz desbordó su cauce, destruyendo las barreras de contención naturales y artificiales, absorbiendo lo que hasta hace poco era nuestro lago, y destruyendo a su vez el camino ecológico.

En la actualidad el Club Militar adelanta conversaciones con las autoridades respectivas para tratar de mitigar la situación, que requiere de trabajos dispendiosos y bastante costosos.





**TC (R) Luz Marina Ávila Martínez**  
Coordinadora  
Sede Sochagota

# Sede Sochagota

Con un cordial saludo a nuestros socios y familiares, la Sede Sochagota del Club Militar, bajo la coordinación de la señora teniente coronel (R) Luz Marina Ávila Martínez, presenta a continuación el balance de la gestión realizada durante la vigencia 2023, que tiene como marco el Plan Estratégico Institucional 2023–2026.



**Durante la vigencia 2023...**

El presente informe destaca aspectos administrativos y operativos de la Sede Sochagota durante la vigencia 2023, a partir de las directrices expedidas por la alta gerencia, que dispuso de un proceso de transformación orientado a modernizar las capacidades logísticas y administrativas del Club, junto con la apropiación de herramientas tecnológicas para la optimización de los procesos y procedimientos de las diferentes líneas de bienestar y de servicios.

Todo lo anterior buscando la mejora continua, el fortalecimiento de su talento humano, y la adopción y aplicación de mejores prácticas con responsabilidad social, orientadas al servicio y satisfacción de sus socios y beneficiarios.

Como resultado de la labor adelantada en cumplimiento de dicha premisa, en el balance de la Sede se destaca que los ingresos superaron en un 9% la meta propuesta para el 2023 y en un 7% la gestión de la vigencia 2022.

Igualmente debemos señalar que a lo largo del período en estudio se desarrollaron 117 actividades complementarias para promover la venta de servicios, como festivales gastronómicos y de postres, karaokes, música en vivo, campeonatos de bolirana, golfito, o juegos de mesa.

También se realizaron 52 eventos empresariales y sociales que permitieron la venta de 9.025 cubiertos; mientras

que en las áreas deportivas se atendieron 12.666 personas; y en la línea de Alimentos y Bebidas los cubiertos suministrados, en puntos de venta, ascendieron a la cifra de 57.707.

Fue notoria la afluencia de socios, familias e invitados que nos siguen favoreciendo con su presencia, lo que dejó como resultado 24.437 huéspedes atendidos en nuestro hotel y cabañas, y 11.802 visitantes, todo esto producto de una ardua labor del equipo de hombres y mujeres que labora en la Sede, y que se destaca por su calidez, amabilidad y actitud para continuar brindando un excelente servicio a nuestros socios.

No menos importante fue la utilización de distintas herramientas tecnológicas dirigidas a fortalecer el plan de comunicaciones con piezas publicitarias, proyección de información en pantallas digitales y página web, buscando dar a conocer a nuestros socios los diferentes servicios que presta la Sede.

Es de resaltar el nivel de satisfacción de los usuarios de la Sede Sochagota, expresado a través de las encuestas y en las PQRSD, determinantes para conocer la aceptación y valoración de socios y beneficiarios, con respecto a los servicios de bienestar social, cultural y recreación brindados.



## Actividades institucionales en beneficio del socio

### Eventos Institucionales

Como es usual la Sede continuó celebrando las fechas especiales como los días de la mujer, la madre, el padre y el niño; amor y amistad, halloween; Semana Santa, festival de cometas, aniversario del Club Militar. Igualmente, dio relevancia a las festividades patrias y militares.

### Actividades de bienestar

A lo largo del año también dispuso la organización de 117 actividades de diverso tipo, dirigidas a brindar bienestar y satisfacción a nuestros socios, entre ellas, festivales gastronómicos, fogatas, lunadas y cine familiar, caminatas ecológicas, karaokes, noche de cocteles, programas lúdico-recreativos, ciclopaseos, inflables, torneos de golfito, juegos de mesa, bolirana, minitejo y waterpolo, entre otros. A lo que suma la celebración semana de la Eucaristía dominical.

### Actividades de innovación de productos y/o servicios

En lo que concierne a trabajos de mantenimiento, remodelación y recuperación de nuestras instalaciones, durante el 2023 destacamos: la remodelación y decoración del área de Zonas Azules; Cambio cubierta salones VIP, reingeniería y ampliación del comedor auxiliar, la reubicación y modernización del bar El Laguito, así como del minimarket.

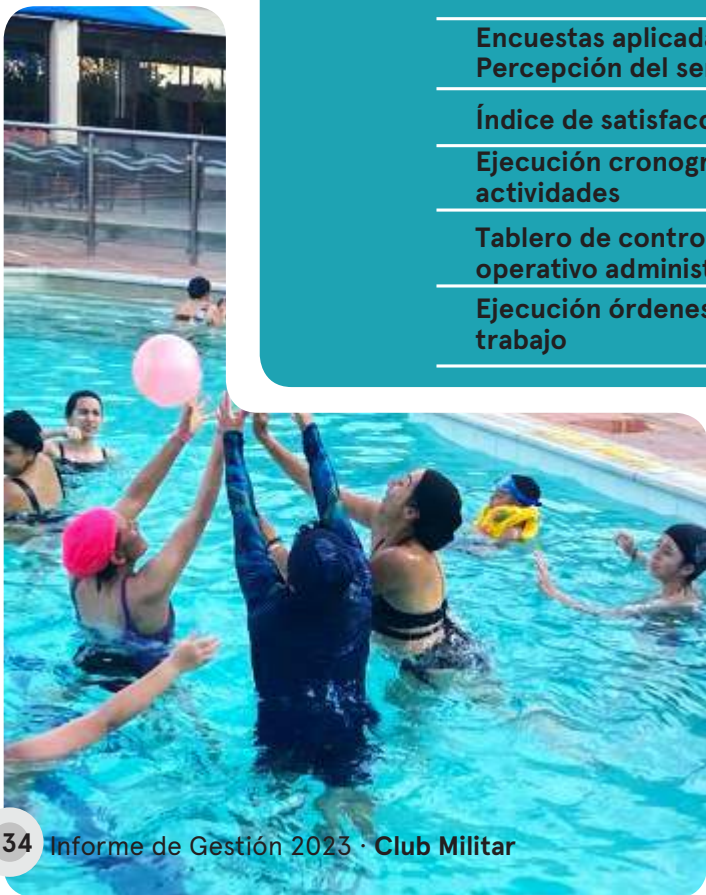
También la ambientación de la Cafetería de Socios, la construcción de la unidad sanitaria en el área de la Planta de Tratamiento de Agua Potable (PTAP), la reingeniería de la bodega de alojamiento, así como de los salones de la torre del hotel, el mantenimiento del muelle y el inicio de la construcción de las bodegas.





### Resultados Estratégicos

Asunto	Resultado
Eventos realizados	52
Cubiertos vendidos A&B	57.707
Cubiertos vendidos eventos	9.025
Usuarios atendidos R&D	12.666
Huéspedes alojados	24.432
Visitantes atendidos	11.802
Porcentaje de ocupación	38%
Tramite PQRS	1.989
Encuestas aplicadas – Percepción del servicio	3.072
Índice de satisfacción	98%
Ejecución cronograma de actividades	117
Tablero de control operativo administrativos	100%
Ejecución órdenes de trabajo	408

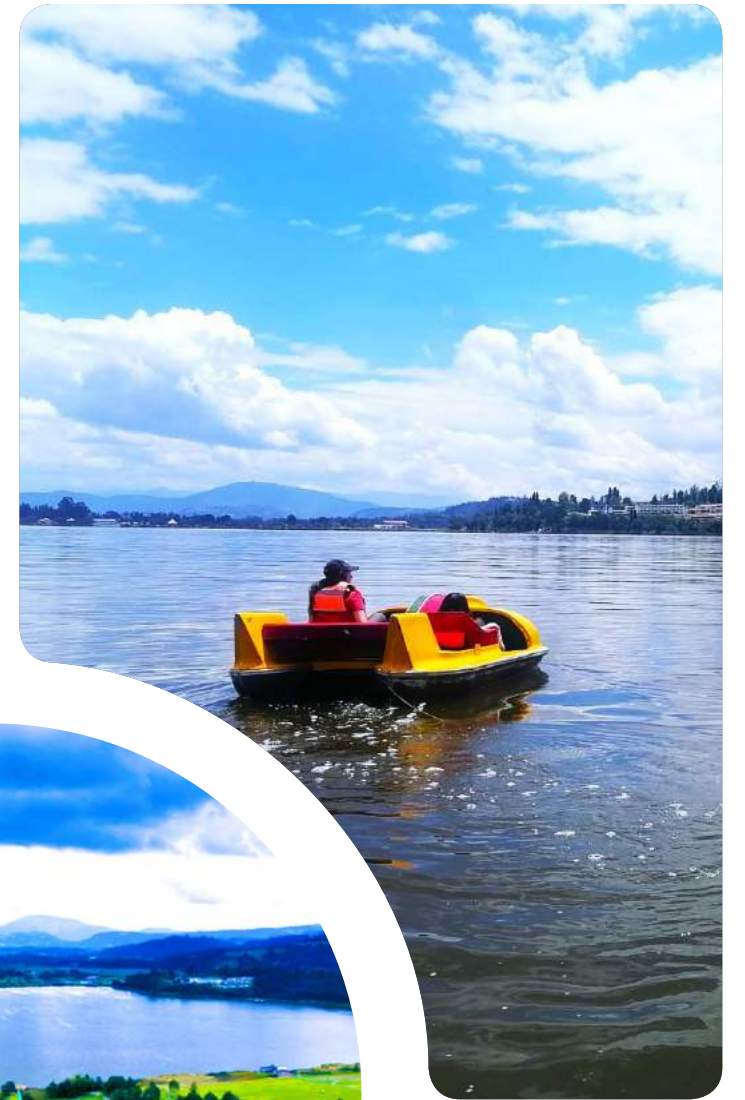


### Actividades Gestión ambiental

Para el óptimo funcionamiento de la Sede Sochagota es fundamental un permanente trabajo en materia de gestión ambiental, y para ello periódicamente se realizaron, entre otras, las siguientes labores: mantenimiento y limpieza de las trampas de grasa; limpieza en los tanques de almacenamiento de agua potable, mejoras en el sendero ecológico y, manejo de residuos (orgánicos, aprovechable, no aprovechables).

Así mismo, control de servicios públicos, seguimiento toma de muestras microbiológicas A&B y Agua potable; atención visitas antes de control y la realización de trámites ante las autoridades respectivas, para mantener los permisos de utilización del muelle, y para la captación de agua proveniente del río Chicamocha.

Es necesario destacar en este punto que, gracias a las gestiones adelantadas por las directivas de la Sede, la Corporación Autónoma Regional de Boyacá (Corpoboyacá) concedió al Club Militar permiso permanente y mientras tenga vida útil, para la ocupación del muelle sobre el lago Sochagota; al tiempo que otorgó, por los próximos 10 años, la concesión de aguas superficiales en un caudal de 1,3 litros para derivar de la fuente hídrica río Chicamocha,



En retribución y como una contribución al cuidado y protección del medio ambiente, la Sede Sochagota realizó la siembra, en el 2023, de 2.850 árboles.

# Grupo de Gestión de Atención al Socio



## Introducción

Brindar atención personalizada a los socios del Club Militar con estándares de calidad, enmarcados dentro de los parámetros de buen trato, cordialidad, amabilidad y servicio, es el objetivo del Grupo de Gestión al Socio, bajo la coordinación del señor teniente coronel (R) Jorge Élmer Calderón, que durante la vigencia 2023 adelantó numerosas actividades dirigidas a la fidelización de nuestros principales clientes.

## Logros del Grupo de Gestión

Gran parte del trabajo realizado en la vigencia, tuvo que ver con la actualización de la información registrada en la base de datos de nuestros socios y sus beneficiarios, en una tarea dirigida inicialmente a establecer una mejor y eficiente comunicación con todos ellos.

Consecuentemente, el Grupo se fijó el objetivo de mantener permanentemente informados a nuestros socios, acerca de las decisiones, actividades, planes y proyectos que en materia administrativa, operativa y financiera, desarrollaron los directivos del Club en cumplimiento de la misión de brindar bienestar, cultura y recreación a los oficiales de las Fuerzas Militares y de la Policía, así como a sus familias.



## Relación de socios y afiliados por fuerza

Es de anotar que para el cierre de la vigencia 2023, el Club Militar cerró con un total de 18.689.

De acuerdo con las categorías establecidas en el Acuerdo No. 005 de 2018 "Estatuto de socios", los socios del Club se distribuyen de la siguiente forma:

### Socio Activo - 2023

Tipo de socio	Ejército Nacional	Armada de Colombia	Fuerza Aeroespacial Colombiana	Policía Nacional
Subteniente / Teniente de Corbeta	1.552	490	271	70
Teniente / Teniente de Fragata	1.075	352	284	67
Capitán / Teniente de Navío	1.266	460	368	158
Mayor / Capitán de Corbeta	1.755	472	337	410
Teniente Coronel / Capitán de Fragata	599	255	179	209
Coronel / Capitán de Navío	365	132	89	92
Brigadier General / Contralmirante	44	28	20	8
Mayor General / Vicealmirante	10	8	3	0
General / Almirante	0	2	1	0
Socio Honorario		5		

**Total** 6.666 2.199 1.552 1.014

**11.436**

### Socio Efectivo - 2023

Tipo de socio	CREMIL	CASUR	CAGEN	MIN DEFENSA
Subteniente / Teniente de Corbeta	2	2	4	16
Teniente / Teniente de Fragata	24	5	9	44
Capitán / Teniente de Navío	124	43	17	66
Mayor / Capitán de Corbeta	1.337	398	31	76
Teniente Coronel / Capitán de Fragata	1.257	397	20	27
Coronel / Capitán de Navío	1.638	436	7	23
Brigadier General / Contralmirante	113	49	2	5
Mayor General / Vicealmirante	138	33	0	0
General / Almirante	28	4	0	0
Socios Platino		35		

**Total** 4.661 1.367 90 257

**6.410**

Para la vigencia 2023, la categoría más representativa es la de Socio Activo (oficiales activos de las FF.MM y de la Policía Nacional) con un total de 11.436, equivalente al 63,14%, del universo total de socios.

Le sigue la categoría de Socio Efectivo (oficiales en uso de buen retiro de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional), con un total de 6.410, equivalente a un 35,39% del total.

Finalmente, se encuentra la categoría de Socio Afiliado (hijos mayores de 25 años, personas jurídicas y naturales, así como pensionados del sector Defensa, entre otros) con 265 personas y 1.46% del total.

## Afiliaciones durante 2023

El Club Militar, registró en la base de datos un total de 776 afiliaciones como socios titulares del Club Militar durante la vigencia 2023, destacando los ingresos de las Escuelas de Formación del Ejército Nacional, Armada Nacional, Fuerza Aérea Colombia y Policía Nacional, incorporaciones que se registraron en el mes de junio y diciembre de 2023.

## Afiliados

Tipo de socio	Total
Efectivo sin sueldo	20
Hijo mayor de 25 años / Compra Derecho	194
Persona Jurídica	2
Persona Natural / Rama Judicial	1
Persona Natural	22
Temporales	6
Pensionado Civil / MINDEFENSA	13
Pensionado Civil / CAGEN	7
<b>Total</b>	<b>265</b>

## Afiliaciones Socios titulares

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Socio Activo	38	27	7	1	1	217	4	5	5	4	1	331	641
Socio Efectivo	17	48	12	2	2	12	8	4	11	6	4	5	131
Socio Afiliado	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4
	55	77	20	3	3	229	12	9	16	10	6	336	776

## Participación ciudadana

Durante la vigencia en estudio, el Club Militar, a través del Grupo de Gestión al Socio, continuó desarrollando los denominados "Cafés con el Director", un espacio de diálogo en el que los directivos de la entidad se reúnen con socios, o grupos de socios interesados en conocer, de primera mano, el estado el estado administrativo, operativo y financiero de la entidad.

Durante dichos encuentros, el director general responde también a preguntas, inquietudes o cuestionamientos de los socios o interesados, en un ejercicio de participación ciudadana permanente que se suma a la Audiencia de Rendición de Cuentas que cada entidad debe realizar al menos una vez al año.

En el 2023 se realizaron seis Cafés con el Director", así:



Invitados: Curso Ambrosio Plaza Graduados en el año 1957  
Fecha: 17 de febrero de 2023  
Modalidad: Presencial  
Con una participación de 32 oficiales socios del Club Militar.



Invitados: Oficiales Generales ACORE-Risaralda  
Fecha: 05 de mayo de 2023  
Modalidad: Virtual  
Con una participación de 15 oficiales generales socios del Club Militar.



Invitados: Oficiales Generales Casa Ingeniero Militar  
Fecha: 26 de mayo de 2023  
Modalidad: Presencial  
Con una participación de 15 oficiales generales socios del Club Militar.



Invitados: División de Infantería "General José María Córdova"  
Fecha: 18 de julio de 2023  
Modalidad: Presencial  
Con una participación de 15 oficiales.



Invitados: Asociación Colombiana De Oficiales En Retiro De La Policía Nacional (Acorpol)  
Fecha: 08 de septiembre de 2023  
Modalidad: Presencial



Invitados: Asociación de Oficiales en Retiro de la Fuerza Aérea Colombiana (ASORFAC)  
Fecha: 07 de noviembre de 2023  
Modalidad: Presencial

## Permanente contacto con las escuelas de formación

Así mismo, con el fin de promover el ingreso de los oficiales recién graduados, los directivos del Club visitaron las escuelas de formación del Ejército, Armada, Fuerza Aeroespacial y Policía Nacional, dándoles a conocer las ventajas y bondades de pertenecer al Club Militar.

Como resultado de las mismas el Club recibió con satisfacción la incorporación, en calidad de nuevos Socios Activos, de 587 oficiales en los grados de subteniente o teniente de Corbeta.



## Presencia en actividades institucionales

Entre el 5 y el 7 de diciembre, el Club Militar hizo presencia con un stand, en Expodefensa 2023, evento promocionado y organizado por el ministerio de Defensa, que se constituyó en una vitrina para dar a conocer los servicios de la entidad.



## Convenios de asociación

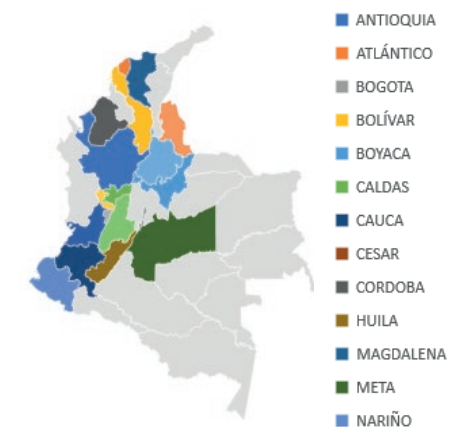
Con el fin de fortalecer su misionalidad, en el 2023 el Club Militar se afilió a la Asociación Colombiana de Clubes Sociales y Deportivos (Asocolclubes), gremio que brinda asesoría y apoyo en aspectos estratégicos; además de coadyuvar en el intercambio de ideas, conocimientos, experiencias y mejores prácticas para la orientación general de ese tipo de establecimientos.



Igualmente entró a formar parte de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco), compartiendo con los mejores hoteles del país estándares de calidad, competitividad y conocimiento para beneficio de nuestros socios, y generando una cuota de confianza en cuanto al debido cumplimiento de las normas hoteleras.

## Impacto área de canjes

Con el fin de potencializar sus servicios para beneficio, especialmente, de los socios que se encuentran alejados de las áreas donde se localizan las sedes del Club, la entidad ha suscrito 35 convenios de canje con clubes nacionales y cuatro mas internacionales, como se puede observar en la siguiente gráfica.



Para la vigencia de 2023 se tramitaron un total de 944 solicitudes de canjes nacionales e internacionales, destacando que el mayor número de solicitudes se dirige a los departamentos de Atlántico, con el Club Lagos de Caujaral; Tolima, con el Club Campestre de Ibagué; y Santander, con el Club Náutico Acuarela y la Corporación Social Recreativa Deportiva Unión, entre otros.

## Comunicaciones estratégicas

La labor diaria del área de Comunicaciones del Club Militar puede considerarse como estratégica en el sentido de que tiene que ver con la divulgación de las actividades, decisiones o proyectos que trazan las directivas para cumplir con el objetivo de llevar bienestar, cultura y recreación a los oficiales socios miembros de las Fuerzas Militares y la Policía, así como a sus familias.

Por lo mismo, hablar de actividades relevantes en el área de Comunicaciones, durante el 2023, limitaría la labor desarrollada y le daría mayor importancia a unas u a otras actividades, cuando en verdad todas contribuyen para informar a nuestros socios, no importa cuál sea el medio de comunicación utilizado para ello, ya sea la página web, las redes sociales, los correos institucionales, los mensajes SMS u otros como las pantallas o el contacto directo.

### Redes Sociales

Como un importante logro del área de Comunicaciones en el período señalado, debemos destacar la ampliación de la cobertura de la información en redes sociales, siendo el Club Militar una de las entidades del GSED con mayor número de publicaciones semanales, en promedio, además de que el número de sus seguidores se mantiene constante en los últimos años, como puede verse en los gráficos que acompañan este documento.

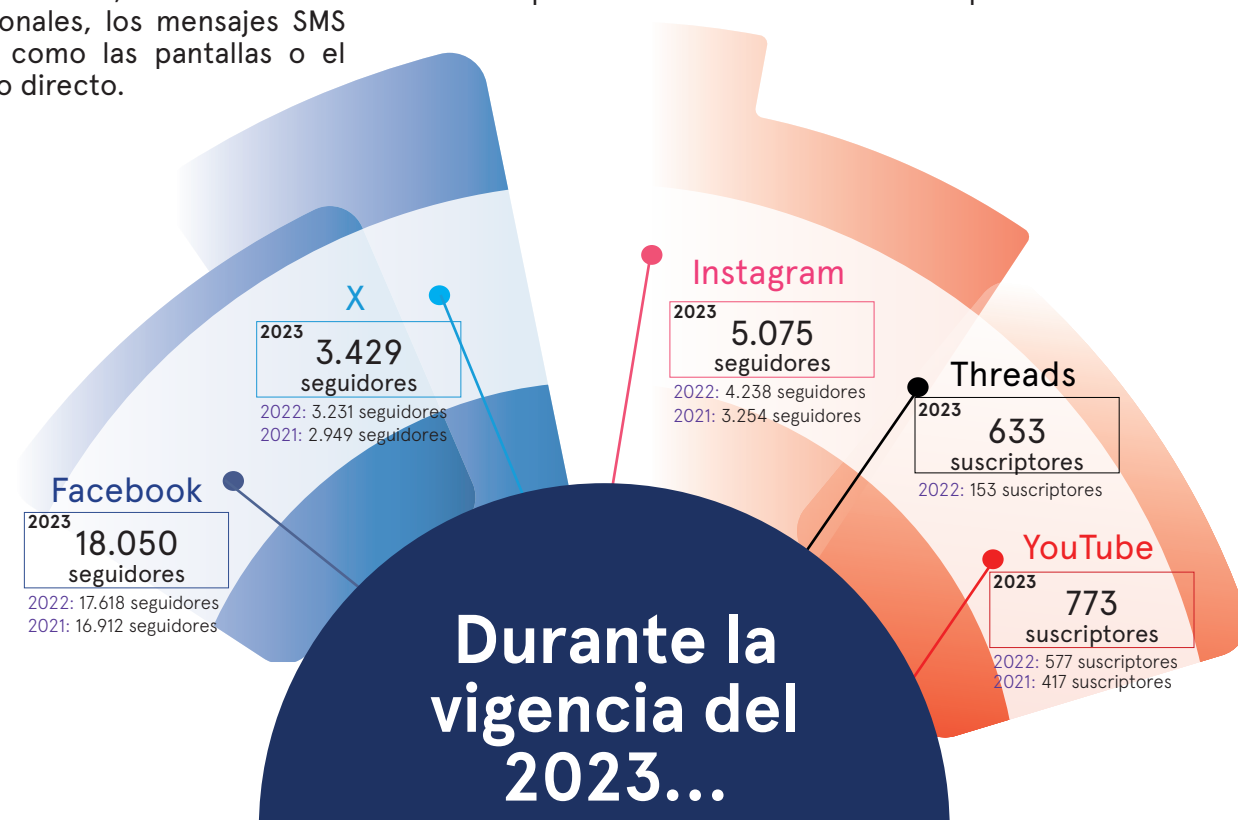
En materia de comunicación con nuestros socios, vale la pena señalar que entre mayo y diciembre del 2023 se enviaron un total de 195.925 correos personalizados con información de actividades a desarrollar, proyectos o anuncios de interés para nuestros socios.

### Medios audiovisuales

Como el objetivo del área de Comunicaciones es innovar permanentemente, especialmente en materia de mecanismos audiovisuales, pasamos de manejar piezas gráficas o estáticas, a elementos más dinámicos y ágiles, como videos musicalizados o animados, lo cual incide notoriamente en el incremento del interés por las informaciones allí divulgadas.

### Eventos institucionales

Es importante destacar la producción, realización y transmisión de algunos eventos propios, a través de streaming, como la Audiencia Pública de Rendición de Cuentas correspondiente a la vigencia



2022, con total éxito, tanto técnico como conceptual; al igual que la transmisión en directo de actividades como la celebración de los días de la Madre, del Padre; Amor y Amistad, Día de los Niños, Halloween, Fiesta de Navidad o Cena de San Silvestre. Y todo lo anterior contando únicamente con el equipo humano y técnico del Club Militar.

### Documentos

A ello se suma la redacción, corrección, diseño y publicación de documentos como el informe de Gestión correspondiente a 2022. Así mismo, el área de Comunicaciones tiene a su cargo la proyección y redacción de documentos o textos de carácter estratégico de interés para los directivos de la entidad.

También se desarrolla una labor estratégica de importancia mediante la continua participación en el Comité de Comunicaciones del GSED, con aportes relacionados con estrategias para la divulgación de asuntos de interés para el sector defensa, o con colaboraciones para el boletín "Somos GSED".

Existe comunicación permanente con las unidades simbólicas de las Fuerzas con el fin de intercambiar información de interés para los miembros

## Comunicación externa

Actividades	Indicador
Redacción de contenidos para página web.	258 notas informativas
Productos Audiovisuales	184 videos realizados
Campañas de comunicación	372 afiches o campañas
Café con el Director	6 Cafés con el Director
Audiencia Redención de Cuentas	Se realizó la difusión de la realización de la Audiencia de Rendición de Cuentas y se transmitió por YouTube y Facebook live

## Comunicación interna

Actividades	Indicador
Boletines internos	6 Boletines internos Clumi con destino a los funcionarios

## Comunicación digital

Actividades	Indicador
Redacción de notas para Facebook, X y Threads e informes para YouTube e Instagram.	1.522 Productos informativos

de cada una de ellas, a su vez socios del Club. Y contamos con canales de comunicación directos con las Cajas de Retiro de las Fuerzas Militares y de la Policía, de manera que nos apoyamos en la divulgación de material de interés para las partes.

Mantenemos permanentes vínculos con los medios de comunicación de las Fuerzas y de la Policía, especialmente emisoras de radio, mediante la participación

de nuestros directivos en esos espacios para divulgar informaciones relacionadas con actividades, planes y programas en beneficio para los señores oficiales socios del Club.

En materia de comunicación externa mantenemos también excelentes relaciones con los medios de comunicación privados y estamos prestos a responder a sus inquietudes respecto a la marcha financiera y administrativa del Club.

### Comunicación interna

El área de Comunicaciones continuó elaborando y divulgando, bimestralmente, el boletín Clumi, con el apoyo del Grupo de Gestión Talento Humano, que contiene informaciones de interés para los funcionarios. De igual forma se elaboraron afiches, mensajes, piezas gráficas diversas, de interés para el cliente externo; o con destino a la comunicación interna de las Sedes de Las Mercedes y de Sochagota. Como labor pendiente puede señalarse la elaboración del video institucional, cuya primera parte concluyó a finales del 2023 con la grabación correspondiente a los servicios de las tres sedes y su pre-producción.

# Grupo de Gestión Administrativa

## Contratos en la vigencia 2023

Modalidad de contratación	Cantidad	Cantidad
CONCURSO DE MÉRITOS	2	\$ 450,907,257
CONTRATACIÓN DIRECTA	154	\$ 4,236,762,822
SELECCIÓN ABREVIADA	69	\$ 15,927,835,851
MÍNIMA CUANTÍA	27	\$ 481,058,511
LICITACIÓN PÚBLICA	10	\$ 6,203,509,716

Fuente: Grupo de Gestión Administrativa.



Fuente: Grupo de Gestión Administrativa.

### Adquisiciones

Es imperativo señalar que como entidad de orden nacional regida por el Estatuto de Contratación Pública Ley 80 de 1993 y decretos reglamentarios, el Club está sujeto a contratar a través de esa modalidad que implica numerosas limitaciones. Sin embargo, gracias al compromiso y a la gestión eficiente y eficaz del Grupo Administrativo, los recursos asignados fueron debidamente aprovechados durante la vigencia, en beneficio de nuestros asociados.



## Área de gestión documental

En el 2023 se lograron digitalizar e indexar en el sistema AZDigital, 140.000 documentos de las áreas de socios, talento humano, tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), así como facturas de crédito.

Igualmente se instaló el módulo de PQRSD (Preguntas, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias) del sistema AZDigital; y nos encontramos en el proceso de parametrización y ajustes necesarios para automatizar los flujos de trabajo.

Se parametrizó e implementó el flujo documental de pago de facturas y cuentas de cobro. En este proceso se ahorraron 204 resmas de papel con 6.795 facturas e informes de funcionarios que laboran mediante Órdenes de Prestación de Servicios (OPS).

También se elaboraron las Tablas de Retención Documental, que fueron convalidadas por el Archivo General de la Nación y se realizó la inscripción de las mismas en el Registro Único de Series Documentales (RUSD).

Desde el 2021 se inició el proceso de firmas digitales y a la fecha trámites como gastos autorizados, solicitud de caja menor, solicitud y modificaciones de CDP, se realizan con esta modalidad, dando cumplimiento a la política cero papel.

## Documentos digitalizados

Durante el año 2023 se digitalizaron e indexaron:

Documentos de Contratos	10.644
Historial de Socios	8.955
Facturas a Crédito	3.822
Historias Laborales	1.693

Fuente: Grupo de Gestión Administrativa.

## Almacén de Alimentos y Bebidas

El correcto manejo del inventario y el cumplimiento de las buenas prácticas de almacenamiento y distribución en el almacén de alimentos y bebidas, permitieron el adecuado manejo y control de los elementos allí depositados, garantizando así, entre otros, el cumplimiento de la cadena de frío; y el mantenimiento de la calidad de los insumos con los que se abastecen las tres sedes del Club.

En consecuencia se pudieron reportar módulos de inventarios, costos e inventarios físicos sin diferencias de cierre contable significativas, evidenciando transparencia y correcto manejo de los recursos.

Los resultados fueron posibles, gracias también a la puesta en marcha de un estricto sistema de control que implica:

1. Control de ingreso de los víveres, verificando calidad de los productos y fechas de vencimiento, así como su adecuado almacenamiento.

2. Control dentro de las bodegas de los almacenes de víveres frescos y secos; así como en los cuartos fríos; al igual que verificación de cantidades y existencias, toma de temperatura permanente y cierre de puertas de los cuartos fríos.

3. Control de salida de víveres a los puntos de venta, para lo cual se fijó como objetivo entregar los víveres bajo la modalidad de rotación de inventario de Peps (primeras en entrar, primeras en salir).

## Mantenimiento

El adecuado mantenimiento de la infraestructura y las áreas de bienestar del Club en sus tres sedes fue una tarea prioritaria durante la vigencia 2023, empleando y aprovechando al máximo los recursos destinados para tal fin.

Para el Club, el debido mantenimiento y la revisión constante de los activos de la organización para conservarlos en

condiciones de funcionamiento, es una tarea fundamental, y para ello son muy importantes las inspecciones que permiten detectar y corregir los problemas antes de que se produzca un fallo.

En toda esa tarea de prevención y mantenimiento de las instalaciones, debemos destacar el aprovechamiento al máximo de los recursos profesionales, técnicos y operativos propios, gracias a

un equipo humano capacitado que, durante la vigencia 2023, como en los últimos años, asumió directamente gran parte de esa labor, con significativo ahorro de gastos financieros.

En consecuencia, la labor del Grupo de Gestión Administrativa, en 2023 se dirigió a:

### Sede Principal

- Recuperación de capacidad habitacional.
- Mantenimiento y sostenimiento de piscinas (zonas húmedas).
- Labores de electricidad.
- Jardinería y urbanismo.
- Recuperación de lencería y muebles.
- Trabajos de recuperación de madera de puertas, muebles, perfiles, escritorios, sillas.
- Pintura general de las unidades habitacionales y restaurantes.
- Trabajos de impermeabilización.
- Recuperación de baños.
- Mantenimiento de zonas azules.
- Mantenimiento de sistema de aguas negras de cocina de socios.
- Mantenimiento permanente de equipos de cocina y refrigeración.

### Sede Las Mercedes

- Mantenimiento y recuperación de cabañas.
- Mantenimiento de equipos de refrigeración.
- Trabajos de mantenimiento de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR).
- Mantenimientos eléctricos para los reflectores de las canchas deportivas.
- Sembrado de árboles.
- Mantenimiento de caldera.
- Cambios de vidrios y mantenimiento de las áreas sociales.
- Mantenimiento de trampas de grasa.
- Mantenimiento al centro de acopio.
- Mantenimiento restaurativo de la piscina central.
- Construcción de caseta para cilindros de gas de la panadería.

### Sede Sochagota

- Reparación daño tubería agua residual cocina principal.
- Enchape y pintura piso cocina principal.
- Reparación daño tubería agua potable vereda Mirabal, sector casa colonial y sector la Fragata.
- Construcción unidad sanitaria PTAP.
- Construcción Bodega.
- Mantenimiento y pintura zona externa Cafetería de Socios y caldera.
- Arreglo daño tubería cobre agua caliente sector zonas húmedas.
- Remodelación bar El Laguito.
- Mantenimiento de muelle.
- Arreglos de tubería de agua caliente entrada serpentín.
- Pintura de piso y campana cocina principal.
- Cambio de cubiertas salones VIP.

# Grupo de Gestión Financiera

Durante la vigencia 2023, el Grupo de Gestión Financiera, ahora bajo la coordinación del señor teniente coronel (R) Juan Carlos Arenas Fonseca, alcanzó importantes logros en aspectos presupuestales, contables, de cartera, flujo de caja, ingresos y costos, que redundaron positivamente en el bienestar de nuestros socios.

Por supuesto, dichos logros permitieron a la Dirección del Club contar con herramientas para la adecuada toma de decisiones y fortalecieron la estructura económica, permitiendo así trabajar en el mejoramiento continuo de la oferta de servicios y el fortalecimiento de las capacidades instaladas.

Tras un difícil período, por circunstancias externas e internas, podemos afirmar que

para la vigencia 2023 se lograron estabilizar los indicadores de balance y resultado, manteniendo una estructura de negocio fortalecida, a través de la recuperación de las capacidades instaladas, la infraestructura y la calidad en la prestación de los servicios, permitiendo la revisión continua del modelo operacional del negocio y de las diversas alternativas de financiación de proyectos de inversión.

Es por ello que para el Grupo de Gestión Financiera es muy satisfactorio presentar los siguientes resultados de la vigencia 2023, fruto de una política administrativa, financiera y operativa acorde con un plan responsable, serio, disciplinado y preciso, en función de la misión encomendada:



## Luego de más de 10 años fenece la cuenta fiscal

El fenecimiento de la cuenta fiscal por parte de la Contraloría General de la República, tras una visita de cerca de seis meses en 2023, es quizá el logro más importante alcanzado por la actual administración, si se tiene en cuenta que desde hace más de 10 años la cuenta fiscal del Club Militar no era avalada por el ente de control.

Si bien es cierto se obtuvieron algunos hallazgos de tipo administrativo sobre los cuales se implementarán planes de mejoramiento, es un gran avance para las finanzas de la entidad contar con el concepto favorable sobre la gestión financiera, contable y presupuestal por parte de la CGR.

Otro de los principales logros obtenidos fue la apropiación de recursos nación provenientes de los excedentes de las empresas del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa (GSED), los cuales han sido destinados para el apalancamiento de proyectos de inversión relacionados con la recuperación de las capacidades instaladas y mejoramiento de la infraestructura de las sedes del Club Militar.

En consecuencia, se recuerda que para el 2022 se percibieron \$10.000 millones, los cuales ya fueron ejecutados en su totalidad y, en julio de 2023, fue incluida en el presupuesto del Club la suma de \$5.000 millones adicionales, provenientes de recursos nación, para recuperación de la cocina principal de la sede de Bogotá.



Lo anterior, como resultado de una adecuada gestión de recursos, en la que el Grupo Financiero ha tenido importante participación haciendo especial seguimiento y control a la ejecución de los mismos, de tal manera que se brinde la confianza necesaria tanto al "inversionista", que este caso han sido el GSED y la Nación, como a los socios y demás grupos de interés.

El reconocimiento de rendimientos financieros por parte del Tesoro Nacional sobre los recursos disponibles en Cuenta Única Nacional, fue una gestión que se logró teniendo en cuenta que el Club Militar cumple funciones como fondo de pensiones, al tener a su cargo obligaciones pensionales con 118 pensionados, aproximadamente, constituyéndose en uno de los importantes logros, que al cierre de diciembre 2023, ha permitido recaudar \$5.152 millones, lo que representa un valor acumulado de \$10.803 millones desde el año 2021 a la fecha, recursos que han sido destinados para apalancar la reserva financiera actuarial.

Así mismo, debe destacarse el trabajo de revisión permanente de la estructura de costos, lo que ha permitido su fortalecimiento, evidenciando que necesariamente las cuotas de sostenimiento siguen siendo una de las principales fuentes de financiación, teniendo en cuenta el objeto principal de la entidad, el cual es brindar bienestar a los socios y afiliados.

En consecuencia, se ha planteado que indudablemente, las cuotas de sostenimiento deben apalancar parte de los costos de operación, especialmente en la línea de bienestar de recreación y deportes, pues es allí donde se

presta la mayor cantidad de servicios sin costo alguno para el socio.

El seguimiento permanente a la gestión de cartera, por parte del grupo de trabajo que lo conforma, ha sido importante en la presente vigencia, mostrando al cierre del mes de diciembre unas cuentas por cobrar por concepto de cuotas de sostenimiento por \$86 millones y venta de servicios por \$243 millones, para un total en cartera recuperable de \$328 millones, la cual se encuentra plenamente identificada y controlada.

Así mismo se ha podido establecer una recuperación de cartera de dudoso recaudo por valor de \$112 millones, cifra que es importante, si se tiene en cuenta el histórico de cartera de los últimos cinco años, donde pasamos de unas cuentas por cobrar del orden de los \$4.124 millones, en 2018, al valor presentado al corte del mes de diciembre de la presente vigencia (\$328 millones).

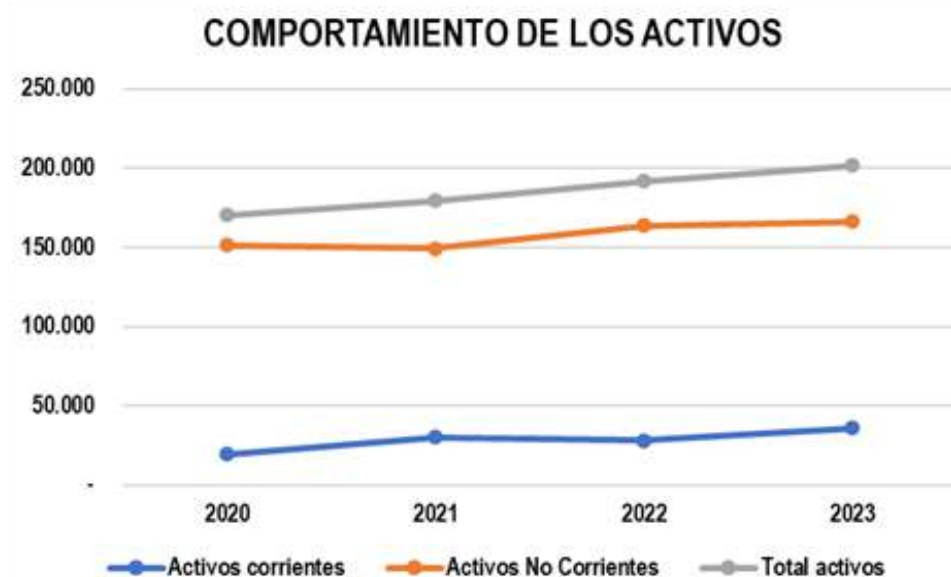
En el Consejo Directivo de marzo de 2023 fueron aprobados los estados financieros de la vigencia 2022, los cuales estuvieron acompañados por un dictamen de revisoría fiscal sin salvedades, lo que permite generar un alto nivel de confianza hacia los afiliados, socios y demás partes interesadas de la entidad.

## Grupos de interés

Desde la parte relacionada con el cumplimiento de reportes de información y obligaciones sustanciales de tipo tributario, al cierre de la vigencia 2023 el Grupo de Gestión Financiera dio cumplimiento a los reportes, plazos y requerimientos de información exigidos por las autoridades de control y fiscalización, tales como Contaduría General de la Nación, Contraloría General de la República, Ministerio de Defensa (GSED), Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Secretaría de Hacienda Distrital y Municipales y demás entidades que han requerido información al Club Militar.

## Gestión contable

Al 31 de diciembre de 2023 se presentan las principales cifras del estado de situación financiera y estado de resultados:

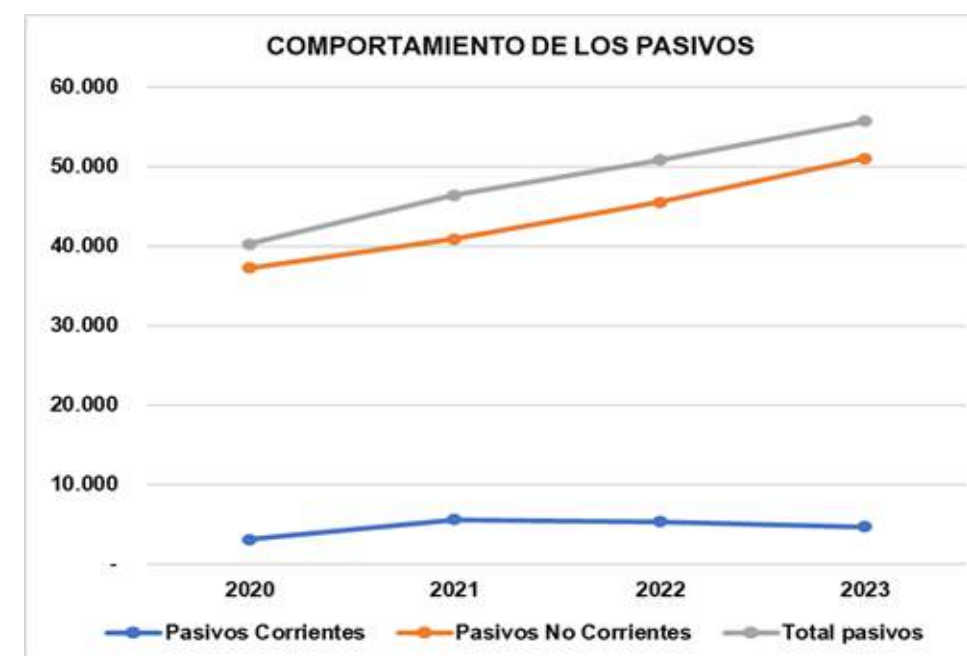


Activos	2020	2021	2022	2023
Efectivos y equivalentes	16.562	27.583	25.012	33.377
Cuentas por cobrar	1.014	578	267	755
Inventarios	1.620	1.950	2.616	1.610
<b>Activos corrientes</b>	<b>19.201</b>	<b>30.111</b>	<b>27.895</b>	<b>35.725</b>
Propiedades, plantas y equipos	117.186	123.263	137.046	146.294
Otros activos	34.216	25.950	26.831	19.872
<b>Activos no corrientes</b>	<b>151.401</b>	<b>149.213</b>	<b>163.877</b>	<b>166.166</b>
<b>Total activos</b>	<b>170.602</b>	<b>179.324</b>	<b>191.773</b>	<b>201.908</b>

Fuente: Grupo de Gestión Financiera.

Como se puede observar, los activos corrientes de la entidad han venido presentando una importante recuperación debido principalmente al incremento de la liquidez proveniente de la estabilización de los procesos de cobro y recaudo de las cuotas de sostenimiento que aportan los afiliados, así como el recaudo por el reconocimiento de los rendimientos financieros pagados por el Tesoro Público sobre los recursos disponibles en Sistema Único de Cuenta Nacional (SCUN); cuyo importe acumulado al 31 de diciembre de 2023 es de \$9.975 millones.

Los activos de largo plazo se encuentran comprendidos principalmente por los elementos de propiedades, planta y equipo y la reserva financiera actuarial, cuyo importe conforma el respaldo del pasivo pensional. Al 30 de noviembre del 2023 los activos fijos presentan un incremento del 6% respecto del 2022, debido principalmente a la capitalización de los proyectos de inversión provenientes de los recursos de inversión otorgados por el Gobierno Nacional, a través de los excedentes de las empresas del GSED, lo cual ha permitido recuperar la infraestructura física de la entidad y las capacidades instaladas.



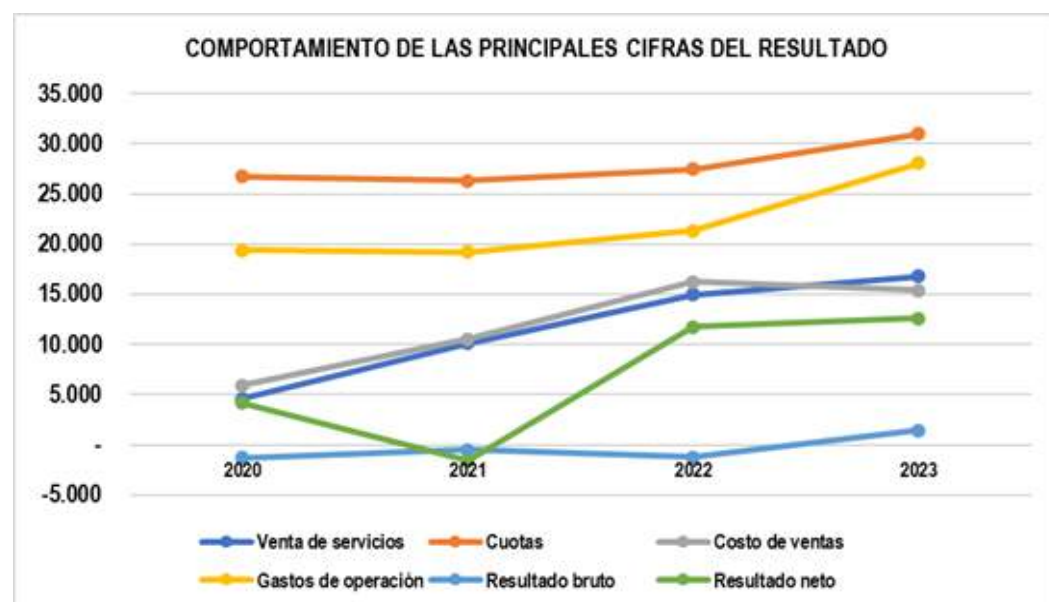
Pasivos	2020	2021	2022	2023
Cuentas por pagar	859	2.993	2.082	1.295
Pasivos por impuestos	135	333	982	972
Beneficios empleados CP	1.713	1.708	1.861	2.182
Anticipos clientes	316	520	344	240
<b>Pasivos corrientes</b>	<b>3.023</b>	<b>5.555</b>	<b>5.268</b>	<b>4.689</b>
Beneficios empleados LP	32.596	25.063	26.137	30.425
Provisiones	4.649	15.793	19.397	20.567
<b>Pasivos no corrientes</b>	<b>37.245</b>	<b>40.856</b>	<b>45.534</b>	<b>50.992</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>40.268</b>	<b>46.411</b>	<b>50.802</b>	<b>55.681</b>

Fuente: Grupo de Gestión Financiera.

Los pasivos corrientes presentan una leve disminución al cierre de diciembre de 2023, debido principalmente a la política de pago permanente implementada por la alta dirección a través de los comités de pago que se efectúan de manera periódica donde se programan los pagos a proveedores de bienes y servicios con el fin de optimizar el ciclo de las operaciones comerciales y carga administrativa de la entidad.

El pasivo de largo plazo está comprendido principalmente por el pasivo pensional cuyo actualizado al 31 de diciembre de 2023 es de \$30.425 millones, representando un 55% del total de obligaciones de la entidad; así mismo se encuentra comprendido por \$20.567 millones correspondientes a las provisiones contables incorporadas en los estados financieros, principalmente del proceso jurídico que cursa entre la entidad y la sociedad Ammon Agri SAS.

## Estado de resultados



Concepto	2020	2021	2022	2023
Ventas de servicios	4.623	10.095	15.000	16.789
Cuotas	26.738	26.308	27.452	30.978
Costo de ventas	5.918	10.563	16.245	15.370
Gastos de operación	19.356	19.226	21.316	28.098
Resultado bruto	-1.295	-469	-1.244	1.419
Resultado neto	4.201	-1.606	11.757	12.585

Fuente: Grupo de Gestión Financiera.

Como se puede observar, el comportamiento de los ingresos por venta de servicios ha tenido una recuperación importante después de un año de pandemia que marco una fuerte disminución debido al cierre de operaciones en las diferentes líneas de bienestar. Es así como con la recuperación de las capacidades instaladas y la infraestructura física lograda con los recursos de inversión obtenidos a través del Gobierno Nacional y el mejoramiento continuo en la prestación de servicios, hemos logrado un nivel de ventas importantes, proyectando de esta manera un cierre bastante positivo para la actual vigencia, donde se espera alcanzar ventas

a través de las líneas de bienestar por el orden de los \$16.789 millones, presentando un incremento del 13% con respecto a las ventas alcanzadas al cierre del año 2022.

Un elemento fundamental en el resultado es el costo de ventas, el cual, como se puede observar, se logró ubicar por debajo de la línea de venta de servicios, lo que quiere decir que para el cierre de la vigencia se logra un punto de equilibrio conforme lo definido en la estructura y política de costos ajustada a partir del segundo semestre del año 2023.

## Principales indicadores financieros

### Indicadores de balance

Capital de trabajo neto	
Activo Corriente - Pasivo Corriente	
<b>2023</b>	<b>2022</b>
<b>\$31.054</b>	<b>\$22.628</b>

Razón de liquidez	
Activo Corriente / Pasivo Corriente	
<b>2023</b>	<b>2022</b>
<b>7,62</b>	<b>5,30</b>

Endeudamiento	
Pasivo total / Activo total	
<b>2023</b>	<b>2022</b>
<b>27,58%</b>	<b>26,49%</b>

Autonomía	
Pasivo total / Patrimonio	
<b>2023</b>	<b>2022</b>
<b>38,08%</b>	<b>36,04%</b>

### Indicadores de resultado

Margen bruto	
Resultado bruto / Ventas netas	
<b>2023</b>	<b>2022</b>
<b>8,45%</b>	<b>-8,30%</b>

Margen operacional	
Utilidad operacional / Ingresos operacionales	
<b>2023</b>	<b>2022</b>
<b>9,00%</b>	<b>2,64%</b>

Margen neto	
Resultado neto / Ingresos totales	
<b>2023</b>	<b>2022</b>
<b>22,27%</b>	<b>21,94%</b>

EBITDA	
IAO.CV.GA + (dep+amort+deter+prov)	
<b>2023</b>	<b>2022</b>
<b>\$17.621</b>	<b>\$18.074</b>

Fuente: Grupo de Gestión Financiera.

### Indicadores de balance

**Capital de trabajo neto:** Representa la capacidad líquida que tiene la entidad para cumplir con sus obligaciones de inmediato cumplimiento, especialmente lo que respecta al pago de proveedores de bienes y servicios relacionados con el objeto del Club.

**Razón de Liquidez:** Este indicador muestra la cantidad de recursos disponibles con los que cuenta la entidad para respaldar cada peso que adeuda en el corto plazo. Si bien es cierto el indicador es bastante positivo, pues al cierre del mes de noviembre indica que se cuenta con 12,25 pesos para cumplir con cada peso reconocido en el pasivo corriente.

**Endeudamiento:** El nivel de endeudamiento del Club Militar ubicado en 23,46% se traduce en que los proveedores y acreedores tienen ese mismo porcentaje de derecho en los activos de la entidad, cuyo respaldo está dado principalmente en los activos corrientes. Mantener un endeudamiento por debajo del 25% es un indicador muy positivo si se tiene en cuenta el modelo de operación de la entidad.

**Autonomía:** Representa el porcentaje a que tienen derecho los proveedores y acreedores de la entidad sobre su patrimonio neto. Para el mes de noviembre de 2023 dicho indicador se ubica en 30,66% manteniéndose estable respecto del año anterior.

### Indicadores de resultado

#### Margen bruto:

Producto de la implementación de la estructura de costos y su constante revisión y análisis en lo corrido del año 2023, el indicador de margen bruto se incrementó un 170% con respecto al año anterior, pasando de un margen negativo de 8,58% en 2022 a un margen positivo del 6%. Este indicador permitirá a la administración tomar decisiones en lo que respecta a establecimiento de precios de venta y revisión de costos de operación.

#### Margen operacional:

Al momento de incluir las cuotas de sostenimiento como parte de los ingresos de operación del Club, el beneficio operacional es positivo, ubicándose en un 12,60% al cierre del mes de noviembre de 2023, lo que concluye que las cuotas de sostenimiento aportadas por los socios siguen constituyendo la principal fuente de financiación de la entidad.

#### Margen Neto:

muestra el porcentaje del resultado del período luego de deducir de los ingresos brutos todos los costos, gastos, impuestos, provisiones y demás conceptos

susceptibles de incrementar o disminuir el resultado operacional. Al 30 de noviembre el margen neto se ubicó en 24,96% debido principalmente, al reconocimiento de los rendimientos financieros girados por el Tesoro Nacional por los recursos dispuestos en CUN.

Resultado antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA): este indicador corresponde al resultado bruto de explotación por la venta de servicios e ingresos percibidos por concepto de cuotas de sostenimiento determinado antes de deducir los costos financieros, impuestos y las depreciaciones y amortizaciones del período.

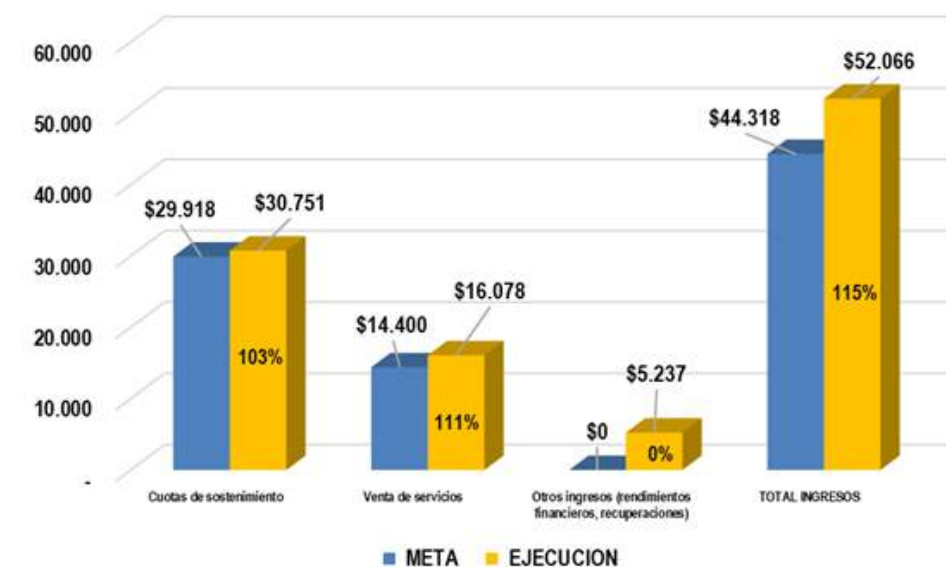
Al 30 de noviembre el EBITDA del Club Militar se ubica en \$17.232 millones, \$1.450 millones más que al mismo corte del año 2022 debido principalmente al incremento en los ingresos reconocidos por concepto de rendimientos financieros y mayor venta de servicios en cada una de las líneas de bienestar.

## Gestión presupuestal

En el ámbito presupuestal es importante mencionar que el Grupo de Gestión financiera tiene a su cargo el control de la ejecución del presupuesto de ingresos y de apropiaciones de gastos. En este aspecto se resalta que el Club Militar ha regularizado sus procedimientos presupuestales en el Sistema SIIF Nación, garantizando que toda operación de recaudo y de gasto cuenta con la debida disponibilidad y registros previos al trámite de reconocimiento contable y pago de los mismos, situación que en vigencias pasadas presentó debilidades que derivaron en hallazgos de los entes de control.

Es importante resaltar que dentro del proceso de ingresos, se implementó, desde junio de 2021, la facturación electrónica a través de SIIF Nación, reconociendo a través de este aplicativo las ventas de servicios de alojamiento, recreación y deportes y eventos, entre otros. De manera simultánea se gestionaron las autorizaciones de facturación para emitir documentos equivalentes a través de los POS, sistema a través del cual se registran las ventas de alimentos y bebidas.

Ejecución de ingresos al 31 de diciembre (millones de pesos)



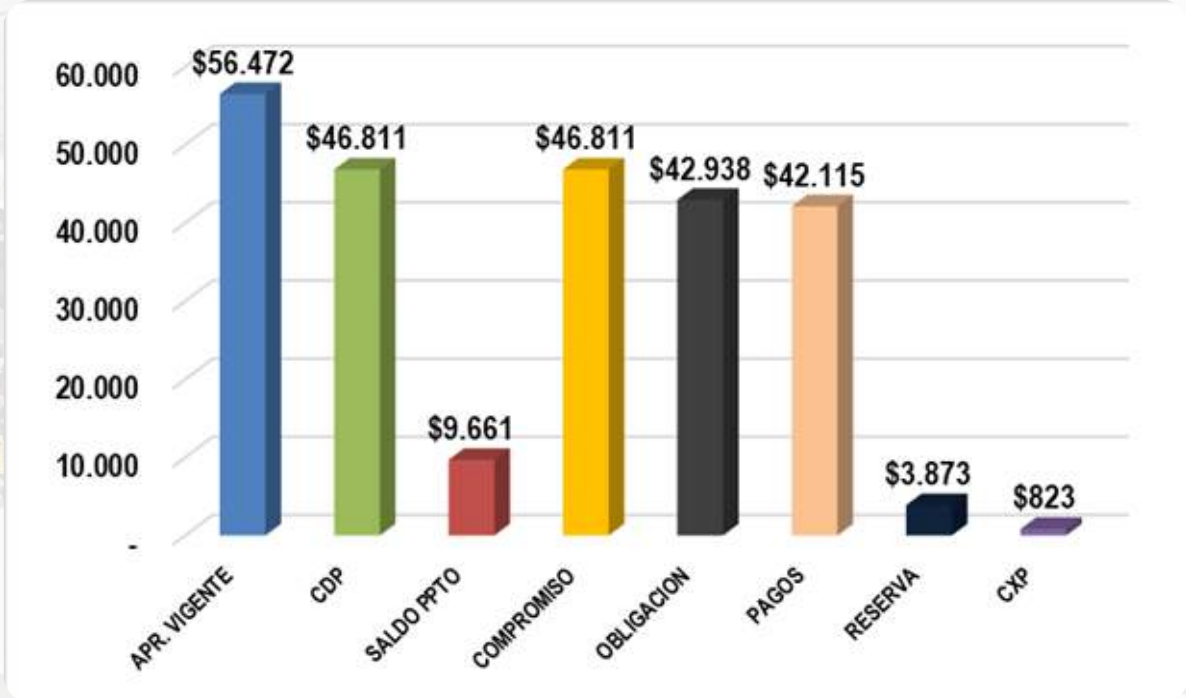
Fuente: Grupo de Gestión Financiera.

Como ya se hizo mención, los ingresos por concepto de cuotas de sostenimiento aportadas por los afiliados y socios mantienen un comportamiento lineal, lo que al corte del mes de diciembre del año 2023 se observa una ejecución del 103% respecto de los ingresos presupuestados; con relación a los ingresos operacionales por venta de servicios, la recuperación de las líneas de negocio ha generado que al mismo corte se presente una ejecución del 112% con respecto a los ingresos proyectados.

Es importante mencionar que para la vigencia 2023, además del presupuesto aprobado y observado en gráfica anterior, en julio se logró la consecución de Recursos Nación por valor de \$5.000 millones cuyo destino será la adecuación y modernización de la cocina principal de la sede de Bogotá. Con estos recursos se amplía el aforo de ingresos para la presente vigencia y se abre la ventana para que el Gobierno Nacional inyecte capital a una entidad insignia como el Club Militar. Al cierre de la vigencia dichos recursos presentaron una ejecución del 98%.

**Ejecución de gastos al 31 de diciembre (millones de pesos)**

Del presupuesto de gastos asignado por valor de \$56.472 millones, la ejecución de al corte de diciembre presenta un avance así: (1) compromisos \$46.811 millones equivalentes al 83%; (2) obligaciones \$42.938 millones correspondientes al 76% y, (3) pagos por valor de \$42.115 millones que comprenden el 75% del total del presupuesto asignado.



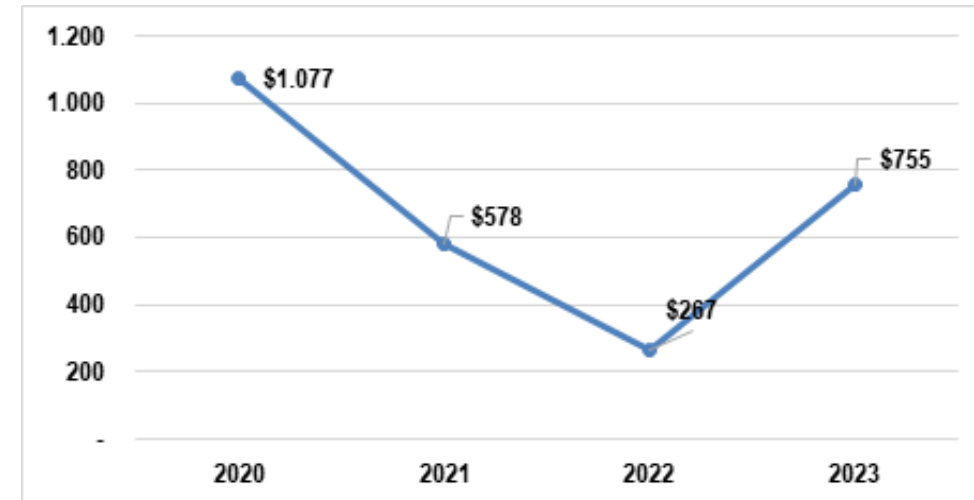
Fuente: Grupo de Gestión Financiera.

**Gestión de Cartera y Tesorería**

La administración de Tesorería y Cartera reviste la mayor importancia porque de su gestión depende en gran parte el aseguramiento del recaudo y la liquidez de la Entidad. Con una cartera mucho más aterrizada y razonable frente a la realidad económica de la entidad, se continúa con el proceso de cobro persuasivo e implementación del cobro jurídico para aquellas deudas que estando consideradas

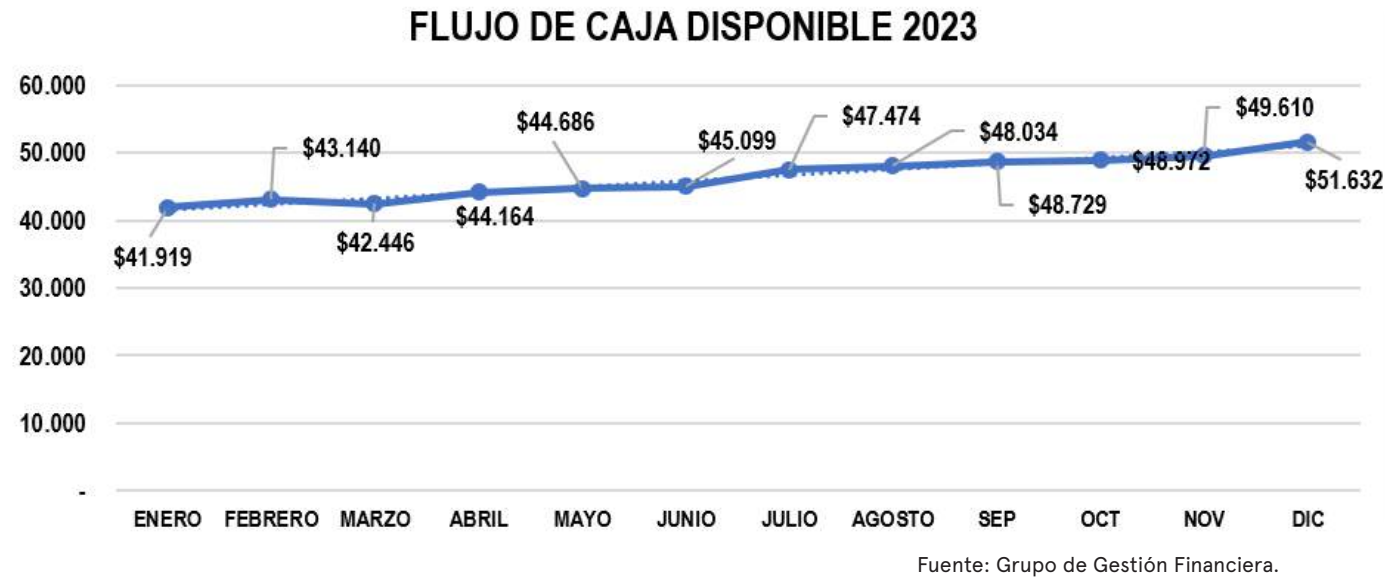
como de difícil recaudo, procede algún tipo de cobro que permita recuperar las partidas por cobrar a favor del Club.

Es importante resaltar el comportamiento histórico que han tenido las cuentas por cobrar de la entidad, con el fin de mostrar los resultados de la gestión de depuración, análisis y recuperación de la cartera, según se puede observar a continuación:



Fuente: Grupo de Gestión Financiera.

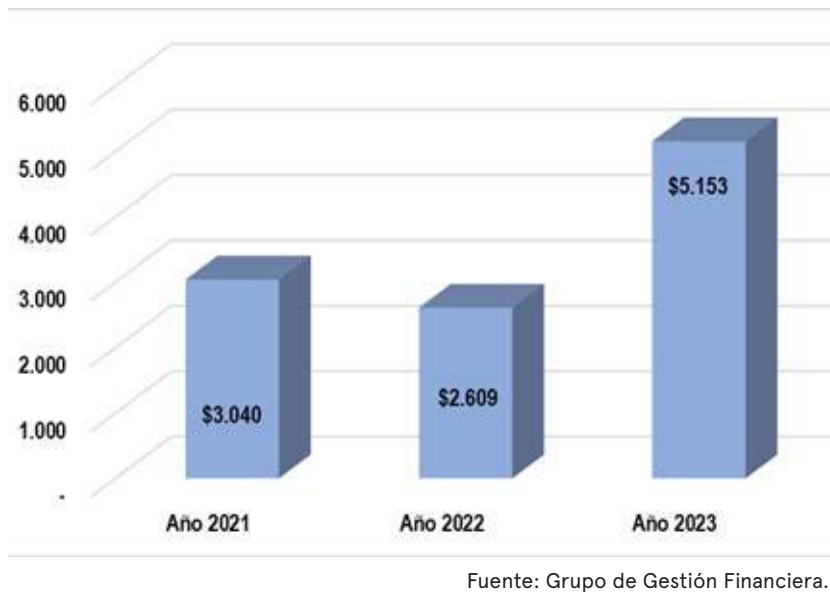
Respecto de la parte que corresponde a Tesorería a continuación, se presenta el flujo de caja ejecutado al 31 de diciembre de 2023 en millones de pesos:



Como se puede observar, la recuperación financiera de la entidad respecto a su flujo de caja y liquidez se debe en gran manera al oportuno recaudo de las cuotas de sostenimiento aportadas por los afiliados y socios y la venta de servicios, cuya modalidad es principalmente de contado; así mismo es importante resaltar el efecto positivo que ha tenido el reconocimiento de los rendimientos financieros girados a la cuenta única nacional por parte del tesoro nacional mes a mes.

Igualmente el pago oportuno de las obligaciones muestra una gestión eficiente de los recursos de tal manera que se mantiene la cadena presupuestal y de flujo de caja.

#### Rendimientos Financieros



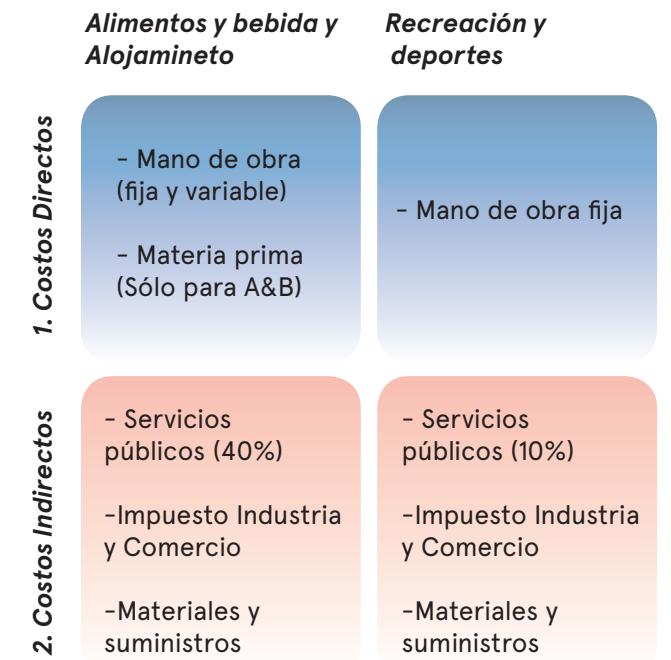
## Gestión de costos

Como se ha hecho mención, el área de costos ha centrado sus esfuerzos en la estructuración e implementación de un sistema que permita conocer el precio real de la operación por cada una de las líneas de bienestar, así como los márgenes de rentabilidad con el fin que la administración pueda tomar decisiones sobre precios de venta y redistribución de los costos directos e indirectos de la operación, así como definir planes o estrategias de ahorro y reducción de costos que permita rentabilizar la venta de servicios.

Los análisis de costos y estabilización del proceso tanto en el sistema (ERP) como en la operación permiten a la entidad conocer el costo de prestar servicios en cualquiera de sus líneas de negocio y determinar la rentabilidad de cada uno sin tener que recurrir a las cuotas de sostenimiento, cuyo fin esencial es apalancar el gasto administrativo y los proyectos de inversión.

Los costos asociados a la operación de la entidad, comprende entre otros, la mano de obra, la materia prima y los costos directos fijos y variables que hacen parte de la estructura de costos que se ha venido implementando y recuperando en la entidad. Es así como al 30 de noviembre, los costos de operación se ubican un 6% por debajo del total de ingresos generados por la venta de servicios, situación que se explica por la distribución proporcional de los costos directos e indirectos de operación en cada una de las líneas de negocio, especialmente de servicios públicos, cuya proporción, luego de analizadas las variables que afectan la operación, se encuentra distribuida en un 50% con cargo al costo y el otro 50% asumido por las cuotas de sostenimiento.

La estructura de costos está comprendida por los siguientes elementos:



Otros costos indirectos tales como seguros, transporte, mercadeo y publicidad, otros impuestos, mantenimientos, gastos financieros, depreciaciones, entre otros, se imputan en el gasto del periodo.

Es de anotar que producto de la revisión continua de dicha estructura, a partir del segundo semestre del año 2023 se realizó una distribución proporcional de los servicios públicos en el costo de ventas de la siguiente manera: (1) A&B 20%; (2) Alojamiento 20%; (3) R&D 10%, ya que como se ha podido analizar, la línea de recreación y deportes no genera los suficientes ingresos para cubrir los gastos fijos de operación. Así mismo se determinó que el costo del personal contratista asociado a la línea de recreación y deportes sea asumido por las cuotas de sostenimiento.



# Grupo de Gestión Talento Humano

El talento humano, nuestros recursos humanos, el aporte de los hombres y mujeres que laboran en el Club Militar, es la columna vertebral de la operación de nuestra entidad. Sin ese aporte, sin el servicio comprometido con Actitud, Perseverancia y Pasión de cada uno de ellos, la gestión no sería posible.



Capacitación en la Escuela Mariano Moreno

Por lo mismo, en la vigencia 2023 el mayor esfuerzo de los directivos del Club estuvo enfocado en el bienestar del equipo de trabajo, haciendo énfasis en su formación y capacitación, suministrándole herramientas para optimizar su labor y generando actividades motivacionales tan necesarias para su buen funcionamiento.

En la vigencia 2023 el Club siguió trabajando, igualmente, en dos aspectos de especial importancia para la estabilidad y tranquilidad del grupo: el rediseño institucional y la carrera administrativa, temas sobre los cuales hay avances significativos en el proceso que se lleva a cabo conjuntamente con las instancias gubernamentales respectivas.



Certificado otorgado por el SENA por competencia Laboral en Alojamiento Sede Principal

Capacitaciones programadas	Capacitaciones realizadas	Capacitaciones de retroalimentación	Capacitaciones relevantes
21	41	38	Certificación por competencia laboral
			Técnicos de cocina
			Humanización en el trabajo
			Prevención de Violencia de Género
			Servicio al cliente
			Excel básico e intermedio
			Comunicación asertiva y lenguaje claro

Fuente: Grupo de Gestión Talento Humano.

Además de las consignadas en el cuadro anterior, nuestros funcionarios asistieron a capacitaciones y talleres en temas de etiqueta y protocolo en el servicio a la mesa; gerencia pública, gastronomía, diseño y organización de eventos, atención y servicio al cliente; manejo de sustancias química y, lenguaje claro.

Así mismo, manipulación de alimentos, mantenimiento de habitaciones, atención de siniestros, uso de extintores, gastronomía internacional y pastelería, entre otros.

De igual manera el personal de las tres sedes del Club tuvo acceso a talleres relacionados con violencia de género, conflicto de interés, gobernanza para la paz, o formación pastoral en valores, estos últimos a cargo de nuestro capellán padre Luis José Triana.



Pastoral con el padre Luis José Triana  
- Sede Sochagota-



Capacitación en etiqueta protocolo a la mesa  
- Sede Principal-



Curso de diseño y organización de eventos  
- Sede Principal-



Halloween - Sede Principal-

## Bienestar y estímulos

Al igual que con las capacitaciones, a lo largo del 2023 los hombres y mujeres del Club Militar participaron en actividades de bienestar y estímulo dirigidas a mejorar el clima laboral, como celebración de cumpleaños, Halloween, día del amor y la amistad, Semana Santa, Novena de Aguinaldos y, semana cultural, entre otras.

También fueron invitados a desayunos y almuerzos de integración; así como a campañas informativas de entidades como el Fondo Nacional del Ahorro y Compensar, y tuvieron acceso a empresas aliadas del sector Defensa que ofrecen sus productos a más bajo costo.

En este sentido se destaca también el convenio vigente entre el Club y la empresa GEF que periódicamente hace presencia en la Sede Principal para que los socios y funcionarios del Club o del sector Defensa adquieran productos de vestuario a precios verdaderamente bajos.



Celebración de cumpleaños  
- Sede Las Mercedes-

## Seguridad y salud en el trabajo

Respecto de las principales gestiones en la vigencia 2023, estas estuvieron enfocadas a:

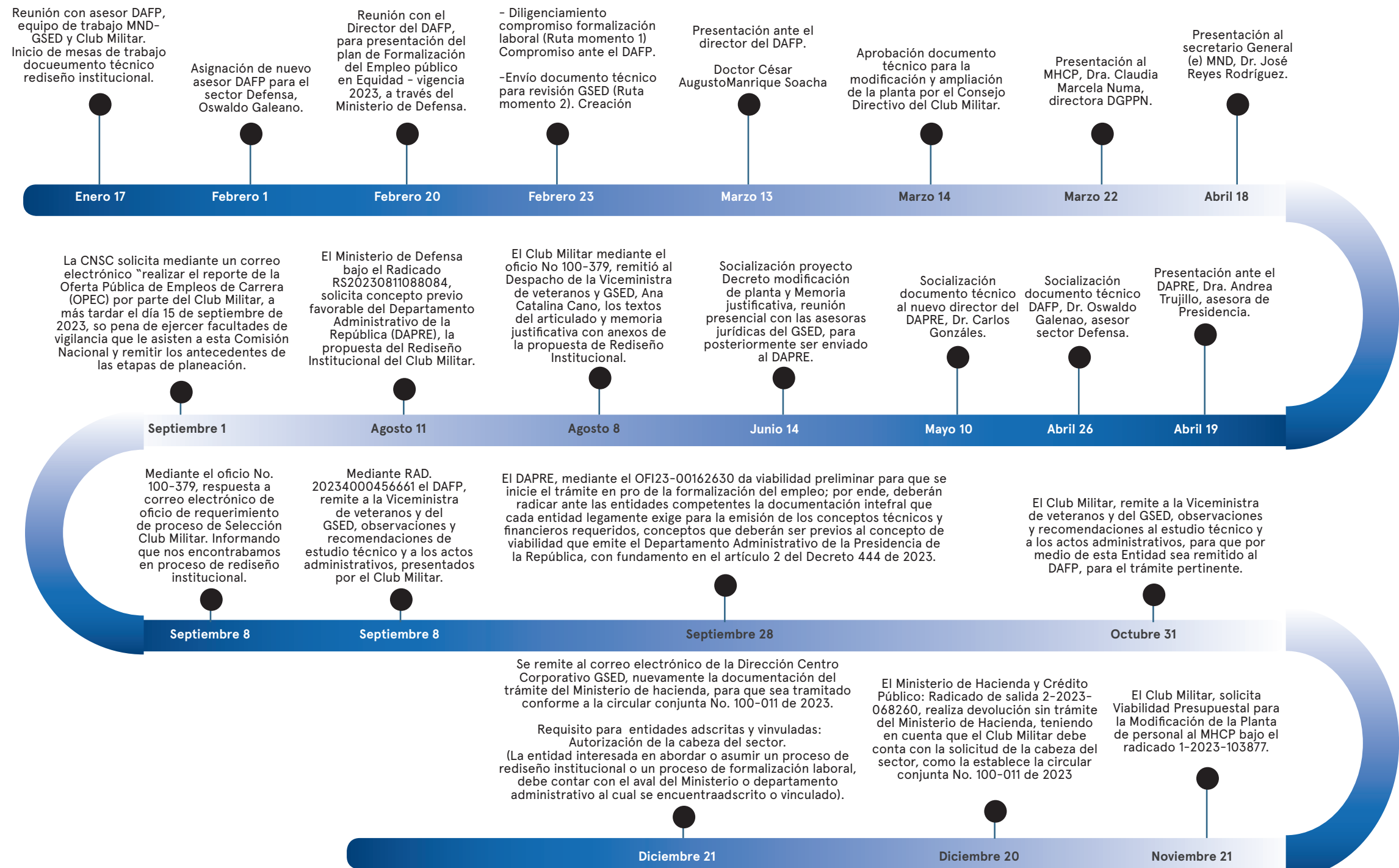
- Proyección y diligenciamiento de los indicadores del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, dando cumplimiento a lo establecido en la Resolución 0312 de 2019.
- Desarrollo de actividades de promoción y prevención encaminadas a la reducción del riesgo: capacitaciones en (prevención de caídas a nivel, pausas activas, prevención de accidentes en manos). También se realizaron actividades lúdicas "Rumbo terapia", encaminadas a la reducción del riesgo psicosocial y biomecánico.
- Seguimiento a recomendaciones y/o restricciones médicas laborales expedidas a partir de los exámenes médicos ocupacionales periódicos y/o tratamientos por médico general a funcionarios que presentan patologías que intervengan en sus actividades laborales diarias.
- Simulacro de evacuación.
- Trámites necesarios para validar adquisición de equipo alcoholímetro para las tres sedes de la entidad, así como actualización del procedimiento para la prueba de alcoholimetría y demás formatos de cumplimiento normativo.
- Infografías de prevención de enfermedad, generando hábitos de vida saludable, semanales.
- Capacitaciones en uso y manejo del Desfibrilador Externo Automático DEA, una para la totalidad de funcionarios del Club y otra "certificada" para brigadistas, personal de primeros auxilios y Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Inspecciones de seguridad y salud en el trabajo (EPP, higiene y seguridad, extintores, botiquines).
- Exámenes médicos ocupacionales, junto con su notificación, revisión, clasificación según resultados.
- Desarrollo semana de la salud; reuniones mensuales del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (Copasst); y remisión y seguimiento de casos de medicina laboral.

## Rediseño institucional y Carrera Administrativa

El Club Militar se encuentra adelantando un proceso de rediseño institucional que contiene la revisión del modelo de operación y naturaleza jurídica, así como el análisis de la prestación de servicios y revisión de procesos, todo con el fin de obtener niveles de funcionamiento y viabilidad óptimos que permitan identificar el modelo de direccionamiento estratégico adecuado con el objetivo de lograr retorno y aumento de ingresos que permitan el auto sostenimiento de la entidad.

El proceso de rediseño institucional se viene desarrollando desde el año 2018, momento en el cual el Club Militar informó a la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), mediante oficio de radicado No. 20186000463282 de 13 de junio de 2018, que la entidad se encontraba adelantando gestiones de estabilización financiera y reestructuración de la planta de personal. En cuanto a la Carrera Administrativa, el 7 de septiembre de 2023 se le indicó a la CNSC que no es pertinente en la actualidad adelantar la fase de planeación para el proceso de selección para el Sector Defensa, hasta tanto se surta el trámite del Rediseño Institucional Modificación y Ampliación de la Planta de Personal que se encuentra en proceso.

## Informe avance rediseño Institucional 2023



Fuente: Grupo de Gestión Talento Humano.

# Grupo de Gestión TIC

El presente informe de gestión y resultados está enfocado principalmente en la presentación de los logros alcanzados y el cumplimiento de las metas planteadas en el Plan estratégico de Tecnologías de la información (PETI) del Club Militar, en concordancia con su estructura misional, según las líneas estratégicas de la entidad.

## Bienestar y estímulos

El Grupo de Gestión TIC se encarga de asegurar la coherencia entre el Direccionamiento Estratégico y los niveles de la planificación, que incluyen el Plan estratégico Sectorial y el Plan Estratégico institucional.

Su enfoque principal reside en el Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial, que tiene el propósito de obtener, diagnosticar y evaluar el progreso de la transformación digital. A través de este habilitador se establece un mapa de ruta necesario para impulsar el continuo mejoramiento del Club Militar, generando valor mediante tecnologías de la información que facilitan el logro de los objetivos institucionales. Estos avances se miden mediante indicadores que evalúan su gestión.

En el cumplimiento con los lineamientos en seguridad y privacidad de la información y gestión de riesgos de seguridad digital, la entidad desarrolla la herramienta del MSPI, capacita a su personal en SGSI e ISO 27001, identifica y valora los riesgos de seguridad digital, aplicando las guías, documentos y procedimientos de la política de Gobierno y Seguridad Digital del Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones MINTIC.

El trabajo del Grupo TIC, durante la vigencia 2023, estuvo enfocado en proporcionar y mejorar las herramientas necesarias para obtener información consistente y confiable. Esto permitió al Club Militar gestionar y dar seguimiento de manera efectiva a sus actividades relacionadas con la infraestructura tecnológica, como la gestión documental, el manejo de personal, la seguridad de la información, la adquisición y el mantenimiento, entre otros aspectos.

El objetivo principal fue facilitar la toma de decisiones apropiadas para cumplir con la misión de manera eficiente.

Para lograrlo se actualizaron diversos documentos y sistemas de información, asegurando la calidad de los datos registrados mediante la implementación de validaciones y controles necesarios. Además se crearon nuevos procesos y procedimientos dentro del Grupo, relacionados con la infraestructura tecnológica de la entidad.

También se establecieron procedimientos de seguimiento y monitoreo para evaluar el ingreso, flujo y extracción de datos. Esta información es esencial tanto para los servidores públicos que trabajan en la entidad como para presentar los resultados a la ciudadanía y a las diferentes entidades de control.

Lo anterior se respalda mediante la entrega de documentación y los trabajos de mantenimiento realizados a los equipos de cómputo e infraestructura tecnológica, a nivel de hardware y software, que aseguraron una infraestructura tecnológica adecuada. También se basa en la implementación de procedimientos claros para la prestación de servicios de soporte de primer, segundo, tercer nivel y en la aplicación de metodologías efectivas de comunicación y transferencia de conocimiento.

Además, se llevó a cabo la agregación de demanda a través de la implementación de datos abiertos, y se analizó la viabilidad de proyectos relacionados con el uso de esos datos. Esto incluyó considerar la creación de interfaces o servicios web para compartir o reutilizar software público o cívico disponible en código abierto.

El Club generó la autoevaluación de seguimiento al Índice de Transparencia y Acceso a la Información (ITA), en cumplimiento de las normativas expedidas al respecto, con un puntaje de 100 sobre 100 en la matriz del ITA que se presenta ante la Procuraduría General de la nación.

En cuanto al plan de continuidad del negocio, la entidad participó activamente en las mesas de trabajo del ministerio de Defensa Nacional y asignó recursos físicos y humanos para generar un sitio alterno de su centro de Datos.

Actualmente se formula el PETI 2023-2026 alineado con el plan de gobierno y sectorial, teniendo en cuenta el mapa de ruta, con base en la herramienta de construcción del PETI de MINTIC, que nos ha permitido identificar capacidades, actores y brechas de automatización.



## Sistemas de información

Se actualizaron los sistemas operativos pasando de server 2012 y 2008 a Server 2019, mitigando hallazgos de vulnerabilidades de seguridad por causa de sistemas operativos obsoletos y sin soporte de mantenimiento.

Con la nueva infraestructura se logró la actualización funcional de las aplicaciones Seven y Kactus, situación indispensable para que el proveedor Digitalware suministre el soporte necesario a los sistemas de información, y como unidad de TI se implementen buenas prácticas en la administración.

Igualmente, los sistemas de información de Suite Visión, A-Z Digital y S-48 se actualizaron a la última versión disponible.

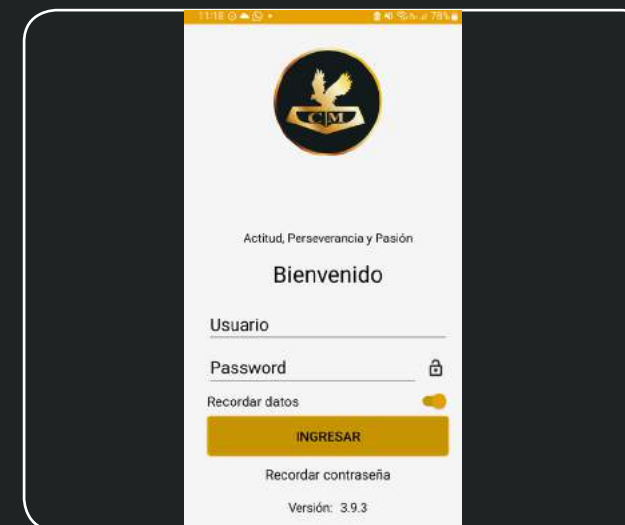
## Suite Vision



El software Suite Vision le permite a la Dirección tomar decisiones basadas en los diferentes indicadores de gestión con los que cuenta la aplicación. Dicha información base es suministrada por las diferentes dependencias y áreas, y en su gran mayoría es tomada del sistema de información ERP que maneja la entidad.

Actualmente el sistema cuenta con los siguientes módulos implementados y en óptimo funcionamiento a saber: BSC (Balance Score Card), Indicadores, Documentos, Mejoras, Riesgos, Presentaciones, Verificaciones

## Aplicación móvil



Como parte de la integración de los sistemas de información, el Club trabajó arduamente durante la vigencia 2023 en el desarrollo de la aplicación móvil que permitirá a sus socios y beneficiarios, agilizar sus reservas de alojamiento y espacios deportivos, así como el acceso inmediato a trámites, informaciones y otros asuntos de interés.

## Actividades desarrolladas

### Plan de seguridad y privacidad de la información

#### Evaluación de efectividad de controles

Dominio	Calificación actual	Calificación objetivo
Políticas de la seguridad de la información	95	100
Organización de la seguridad de la información	89	100
Seguridad de los Recursos Humanos	92	100
Gestión de Activos	88	100
Control de acceso	87	100
Criptografía	90	100
Seguridad física y del entorno	90	100
Seguridad de las operaciones	88	100
Seguridad de las comunicaciones	87	100
Adquisición, desarrollo y mantenimiento de los sistemas	89	100
Relaciones con los proveedores	90	100
Gestión de incidentes de seguridad de la información	90	100
Gestión de incidentes de seguridad de la información	92	100
Cumplimiento	89	100
<b>Promedio evaluación de controles</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

En el 2023 se trabajó sobre el Plan de Continuidad del Negocio BCP, y para ello se realizaron las pruebas de autonomía del sistema eléctrico con el fin de establecer los tiempos de carga. Actualmente el Grupo se encuentra a la espera de la ampliación de los canales de datos para poder hacer las pruebas de comunicación y crisis, enfocadas al Plan de Recuperación ante Desastres (PRD).

Lo anterior tiene como objetivo garantizar la disponibilidad y la recuperación de los sistemas, aplicaciones, datos e infraestructura tecnológica del Club Militar ante un incidente de seguridad y/o desastre.

## Porcentaje de Avance en Parametrización



# Grupo de Gestión de Mercadeo y Servicios

Durante la vigencia 2023, el Grupo de Mercadeo y Servicio llevó a cabo una permanente labor para dar cumplimiento a su misión de generar estrategias comerciales en función de las líneas de bienestar del Club Militar, y en beneficio de los socios, sus familias e invitados.

El trabajo del Grupo, con la coordinación de la señora Patricia Martínez Díaz, estuvo enfocado también en fortalecer las capacidades operativas de la entidad mediante el diseño de fichas técnicas, seguimiento y control a la inocuidad alimentaria, normatividad, legislación y reglamentación vigente, control de inventarios, bajas, análisis de faltantes y sobrantes en los inventarios, mermas y estandarización de los procesos misionales en el sistema de gestión.

## Planes de acción enfocados hacia los objetivos estratégicos

### Seguimiento y fortalecimiento capacidades operativas misionales

Objetivo estratégico	Descripción	Actividad	Seguimiento
Establecer actividades de simplificación para los procesos y marcos de referencia vigentes que permitan la articulación para el período 2023 -2026 del SIG del Club Militar.	Reconocer oportunidades de mejora a través de herramientas que faciliten perspectivas positivas en los socios de los servicios ofertados.	Identificar las necesidades de los pilares del Club Militar	Análisis del mercado
Realizar mercadotecnia efectiva para el servicio oportuno a nuestros socios.	Obtener feedback o retroalimentación directa de los socios para aumentar el nivel positivo de satisfacción.	Evaluar los servicios y productos que consumen los socios.	Informe cliente incógnito
Fortalecer las competencias y capacidades del talento humano del Club Militar, con énfasis al modelo comercial.	Desarrollar un cambio cultural para el fortalecimiento de las competencias blandas del personal operativo a través de reentrenamiento en temas motivacionales, prestación y atención del servicio al socio.	Realizar reentrenamiento con enfoque en la prestación de servicios a los Líderes y Supervisores del Club Militar buscando estandarizar el servicio en los pilares.	Informe reentrenamiento
Establecer actividades de simplificación para los procesos y marcos de referencia vigentes que permitan la articulación para el período 2023 -2026 del SIG del Club Militar.	Definir los límites y parámetros necesarios para ejecutar los procesos y actividades en cumplimiento de la operatividad de las líneas de negocios.	Construcción y divulgación de políticas operacionales	Ejemplares firmados publicados y socializados
	Identificar la normativa vigente y necesaria para construir los criterios y lineamientos de una entidad.	Normativa actualizada (Normograma)	Ejemplares firmados publicados y socializados
	Revisar los precios y tarifas de los productos y servicios del Club Militar.	Resolución de precios y tarifas de las líneas operacionales	Ejemplares firmados publicados y socializados
Actualizar las capacidades logísticas y administrativas del Club Militar al año 2026	Cumplir los objetos contractuales buscar lograr que se ejecuten dentro de los cronogramas y especificaciones previstas inicialmente.	Cumplimiento a la gestión precontractual	"Contratos de suministros, equipos, elementos y necesarios para el servicio Fichas técnicas precontractuales"
Mantener una sostenibilidad financiera del Club Militar	Obtener ingresos en busqueda de la sostenibilidad financiera.	Metas de ingresos por líneas operacionales (Seguimiento RAE)	Ejemplares firmados publicados y socializados
Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros afiliados al año 2026.	Obtener altos niveles de satisfacción, fidelización de los socios, sus familias, asociados e invitados.	Seguimiento al cumplimiento de metas indicadores de gestión	Informe Ejecutivo encuesta de satisfacción al cliente
Establecer actividades de simplificación para los procesos y marcos de referencia vigentes que permitan la articulación para el año 2026 del SIG del Club Militar.	Contribuir a la operación comercial y organizar mejor las actividades.	Seguimiento a los planes de acción (actividades programadas en las sedes para las líneas de negocios)	Informe Ejecutivo

Fuente: Grupo de Gestión de Mercadeo y Servicios

## Planes de acción enfocados hacia el control en las líneas de bienestar

### Seguimiento y fortalecimiento capacidades operativas misionales

Objetivo estratégico	Descripción	Actividad	Seguimiento
Optimizar el tiempo de respuesta en el servicio de alimentos y bebidas.	Medición a través del indicador de tiempo de espera de la evaluación de satisfacción al socio.	Trimestral	Se encuentra dentro de la meta establecida.
Fortalecer los controles en la revisión de las recetas de nuestros menús con el fin de controlar los costos.	Revisión de las recetas en consumos, costos y preparación.	Mensuales	Socialización con alimentos y bebidas de las recetas en los diferentes puntos de las sedes
Incrementar las campañas de publicidad en alimentos y bebidas, según el cronograma de actividades de la vigencia.	Diseño de menú para eventos sociales.	Trimestral	Publicidad en la web y redes sociales con antelación de eventos como: Día de la madre, Día del padre, Carnaval de Barranquilla, entre otros.
Diseñar estrategias que permitan mayor afluencia de los socios durante los días entre semana en las sedes vacacionales a través de piezas publicitarias de mayor impacto.	Disminución en el valor de la tarifa entre días de semana.	Trimestral	Resolución adición descuento de tarifa por ser días de semana. Es decir, temporada baja.
Continuar afianzando a nuestros usuarios en las sedes que seamos su opción uno para desarrollar prácticas deportivas a través de campañas de publicidad promocionando nuestras actividades en cursos, torneos, prácticas libres en los medios de comunicación, según el cronograma de actividades de la vigencia.	Diseño de piezas publicitarias promocionando las actividades del proceso de recreación y deportes.	Mensuales	Publicidad en la web y redes sociales con antelación del evento como torneos, inicio de las clases de iniciación deportiva.
Realizar actividades de mejora en mantenimiento a cancha de squash, tablero de fútbol, reacomodación en el gimnasio.	Rediseño de los espacios y adecuación de los mismos.	Trimestral	Se realizó compra del tablero de fútbol, cancha de squash y reacomodación de maquinas en el gimnasio.
Mantener los salones en óptimas condiciones para uso de los espacios.	Obtener altos niveles de satisfacción, fidelización de los socios, sus familias, asociados e invitados.		Se realizó compra del tablero de fútbol, cancha de squash y reacomodación de maquinas en el gimnasio.

Fuente: Grupo de Gestión de Mercadeo y Servicios

### Reentrenamiento personal operativo y responsables líneas de negocio

Durante la vigencia se trabajó en potencializar los valores institucionales, la vocación y los protocolos de servicio a través de temas enfocados en la fidelización del socio y las buenas prácticas de manufactura, buscando disminuir el indicador de PQRSD y mejorar la experiencia del socio y sus invitados; así como ofertar alimentos inocuos para un consumo seguro.

### Reentrenamiento en servicio y atención al cliente

A lo largo del año se desarrolló una agenda de temas asociados al reentrenamiento de nuestros hombres y mujeres con el propósito de recordar conocimientos, adoptar normas, mejorar habilidades, y, potencializar las funciones y destrezas para el desarrollo de las actividades laborales. a través de dinámicas participativas bajo un ambiente agradable, trabajo en equipo y motivacional.

## ANEXO 1. CAPITULO RED INTERINSTITUCIONAL PIC 2023

Eje Temático	Tema	Objetivo	Destinatarios	Mes	Fecha de inicio	Fecha final	Hora	Lugar	Nro de asistentes
Gestión del conocimiento	Liderazgo	Orientar o influir, organizar y motivar a otras personas	Todos los funcionarios operativos líneas de bienestar	Julio	4 Julio	19 Julio	08:00 R 13:00 R 16:00 R	En sitio por pilar	39
	Taller de impacto	Medir la conceptualización de los temas vistos	Todos los funcionarios operativos líneas de bienestar	Julio	4 Julio	19 Julio	08:00 R 13:00 R 16:00 R	En sitio por pilar	39
	Motivación Inteligencia emocional Comunicación asertiva Liderazgo	Brindar los conocimientos teóricos prácticos para la calidad en la atención al cliente	Supervisores	Sep-tiembre	22 Agosto	19 Sep	2:00 p.m.	Salón Águila	3
	Cierre de ventas	Fortalecer la capacidad individual como colectiva, de aportar conocimientos, habilidades y actitudes para lograr la venta	Eventos	Sep-tiembre	22 Agosto	19 Sep	3:30 p.m.	Virtual	7
	Ponte en tus zapatos	Difundir reglas y costumbres que permiten el desenvolvimiento adecuado en los diferentes ambientes	Alojamiento	Sep-tiembre	18 Sept	3 Oct	8:00 a.m.	Habitación Reservas Lavandería	12
	Sensibilización avances SGC Lecciones aprendidas	Aclarar conceptos y aplicación de los documentos asociados al SGC	Sede Las Mercedes	Sep-tiembre	21 Sept	22 Sept	8:00 a.m.	ALJ EVE A&B R&D	5
	Sensibilización avances SGC Lecciones aprendidas	Aclarar conceptos y aplicación de los documentos asociados al SGC	Sede Sochagota	Sep-tiembre	28 Sept	29 Sept	8:00 a.m.	ALJ EVE A&B R&D	6
	Comunicación	Emitir ideas de manera clara, amable	Líderes operacionales	Octubre	3 Oct	3 Oct	9:00 a.m.	Mezanine	4
	Atención servicio al cliente (Actitud y Aptitud)	Brindar los conocimientos teóricos prácticos para la calidad en la atención al cliente	Cajeros	Octubre	3 Oct	3 Oct	10:30 a.m.	Mezanine	6
	Trabajo en equipo	Brindar los conocimientos teóricos prácticos para la calidad en la atención al cliente	Recreación y Deporte	Noviembre	23 Oct	2 Nov	13:00 R	Bolos	15
	Protocolo y servicio	Brindar los conocimientos teóricos prácticos para la calidad en la atención al cliente	Alimentos y Bebidas	Noviembre	1 Dic	15 Dic	9:00 a.m.	Virtual	15

Fuente: Grupo de Gestión de Mercadeo y Servicios

Esa agenda incluyó una serie de talleres de autoevaluación en búsqueda de acciones de mejora para generar mayor compromiso y mejorar constantemente el servicio.

## Actualización documental Sistema de Gestión de Calidad

Durante el segundo semestre se continuo con el trabajo en equipo entre las líneas de bienestar y calidad para la revisión y modificación de la documentación de cada uno de los procesos, incrementando el intercambio de conocimientos, en pro por la sostenibilidad y la competitividad de la entidad.

Los documentos desarrollados han sido caracterizaciones, mapas de riesgos, resoluciones, políticas, indicadores, normogramas, procedimientos, instructivos y los formatos propios de cada proceso.

Adicionalmente se estructuraron la política de mercadeo, el plan de fidelización y los procedimientos de comercialización, marketing y venta para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros socios, buscando alcanzar los objetivos estratégicos enmarcados en el direccionamiento estratégico de manera eficiente y rentable.

Para lograrlo, utilizamos herramientas de análisis e inteligencia de mercado a través de encuestas, benchmarking, cliente incógnito e indicadores de gestión. Por otra parte, se trabajó en la búsqueda de alianzas estratégicas que enriquezcan la oferta de servicios a través de proveedores confiables, propendiendo por la sostenibilidad a largo plazo y por la adaptabilidad a las cambiantes condiciones del mercado para garantizar la prosperidad del Club Militar y la satisfacción de los socios y grupos de interés.

## Recorridos e inspecciones en las sedes

Durante el segundo semestre el Grupo realizó visitas a las sedes vacacionales con el fin de revisar los procesos e interacciones entre el personal operativo y administrativo desde el punto de vista de temáticas en reentrenamiento, laboratorios de menú, revisión de las cartas, revisión de costos de los productos, frecuencia de consumos. Igualmente, control de inventarios y aplicación de los documentos del sistema de gestión.

Promovemos una cultura organizacional orientada al servicio y comercialización de productos y servicios. Nuestro compromiso es con la misión y valores institucionales. En última instancia, buscamos la sostenibilidad financiera y la adaptabilidad a las cambiantes condiciones del mercado para garantizar la prosperidad del Club Militar.

## Categorización

Nuestros socios han sido categorizados en función de conocer gustos y preferencias. Por ello, analizamos periódicamente los aforos en los puntos de servicios y los productos ofertados, como medida de seguimiento y control para mantener y mejorar la experiencia y decisión a la marca.

Durante el período analizado se realizaron visitas a empresas del GSED para comercializar los productos y servicios que se ofertan. Así mismo, se realizaron acercamientos con diferentes entidades y cajas de compensación, logrando importantes acuerdos con Compensar, Cafam, ministerio del Deporte, Universidad Surcolombiana, entre otras.

En conclusión, las líneas de bienestar continúan construyendo una cultura de cambio institucional bajo un enfoque comercial en atención y prestación del servicio con calidad, escuchando a los socios y acompañando los procesos para desarrollar, en conjunto, acciones dirigidas al cumplimiento de la misión del Club Militar.



# Oficina Asesora de Planeación

El presente Informe de Gestión Anual ofrece una visión detallada de los logros, desafíos y avances alcanzados por la Oficina Asesora de Planeación del Club Militar de Oficiales durante la vigencia 2023.

En un periodo marcado por la adaptación y la búsqueda constante de la excelencia, hemos centrado nuestros esfuerzos en fortalecer la base estratégica, optimizar procesos internos y ejecutar proyectos clave para mejorar la experiencia de nuestros socios y la recuperación de capacidades estratégicas.

Este informe aborda críticamente nueve categorías que son piedra angular de nuestras operaciones: desde la dirección estratégica y los consejos directivos, hasta la gestión eficiente de la energía y los proyectos de inversión. A través de estos elementos se narra la historia de un año de dedicación, innovación y adaptabilidad, reflejando nuestro compromiso constante con la mejora continua y la excelencia en el servicio para nuestros distinguidos miembros y la comunidad que servimos.

Lo anterior con base en una planeación estratégica prospectiva que considera las cuestiones normativas y estándares de planeación apropiados para el Club Militar.

## 1. Consejos Directivos

Durante el año 20243 y conforme con los estatutos internos de la entidad, se realizaron siete reuniones del Consejo Directivo: seis ordinarias y una extraordinaria. En ellas se discutieron y aprobaron decisiones clave relacionadas con los planes de mejoramiento de la entidad; los resultados financieros; el modelo de financiación de los proyectos de inversión, las iniciativas de rediseño institucional, la aprobación y seguimiento del Plan estratégico Institucional 2023-2026; los informes de conformidad presentados por la revisoría fiscal y la aprobación de las modificaciones presupuestales bajo el modelo de operación comercial del Club Militar.

## 2. Planeación Estratégica

El Planeamiento Estratégico del Club Militar para el periodo 2023-2026, es el producto de un trabajo en equipo, con la participación de la dirección, y la aplicación de una metodología basada en fundamentos teóricos y prácticos de la planeación prospectiva por escenarios, y el Balanced Score Card (BSC) que, mediante talleres teóricos y prácticos permitieron considerar las siguientes cuestiones:

- Cadena de valor de la operación de la entidad.
- Contexto estratégico basado en inteligencia de mercados y desempeño organizacional.
- Objetivos estratégicos con metodología SMART.
- Tableros de control para el seguimiento periódico.
- Plan de Comunicaciones.
- Plan de acción.

El resultado de las consideraciones anteriormente mencionadas nos permitió estructurar y aprobar el Plan Estratégico Institucional 2023-2026 "Recuperación de capacidades para nuestros socios", como herramienta de la gestión de mediano plazo, que se materializa en el siguiente esquema de mapa estratégico:



Así mismo, es importante mencionar que el Plan estratégico institucional se ajusta y articula bajo las bases del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia, potencia mundial de la vida" y del Plan Estratégico Sectorial, para dar cumplimiento a los objetivos planteados por el viceministerio de Veteranos y GSED, en lo correspondiente al bienestar social, recreación y cultura de los miembros de la Fuerza Pública y sus familias.

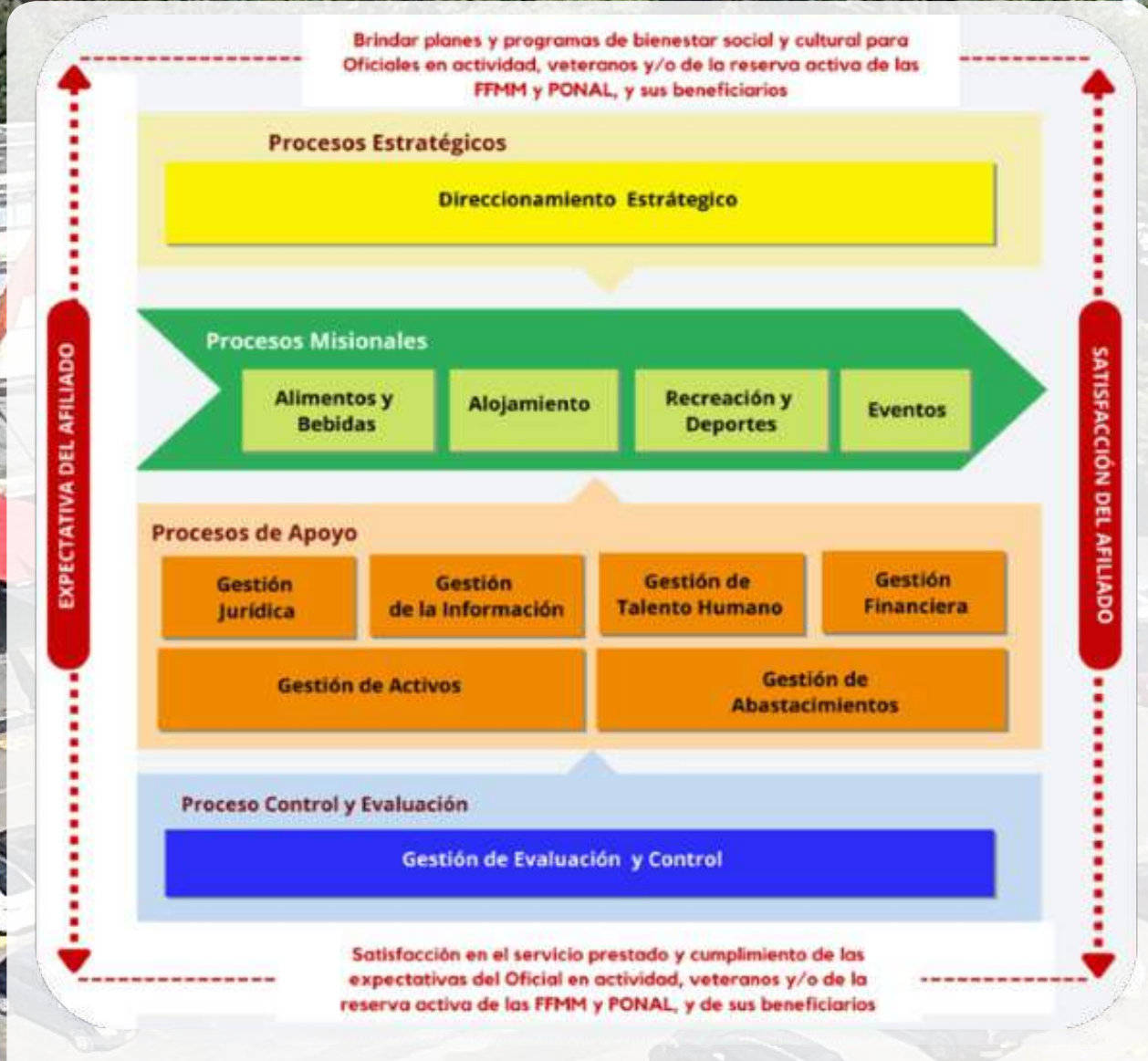
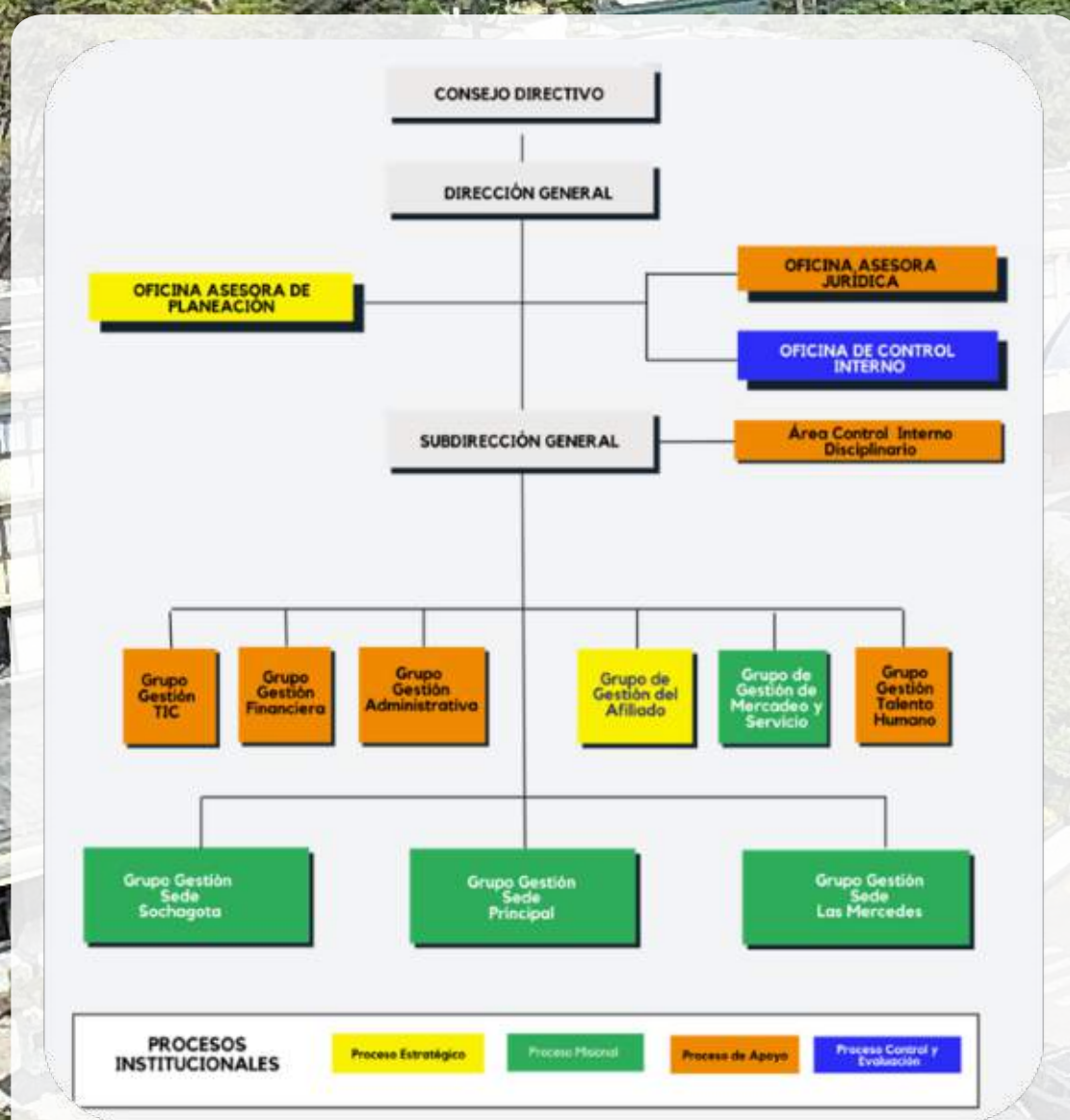
Mapa Estratégico Institucional  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación – Plan estratégico Institucional 2023 – 2026

### 3. Estructura organizacional, Mapa de Procesos y Plan de Acción:

Una vez definida la estructura estratégica para la gestión, fue pertinente ajustar esquemas asociados a considerar el modelo de operacionalización de la misión de la entidad y por ende para el cumplimiento razonable de sus objetivos estratégicos.

En ese sentido, lo primero fue ajustar el modelo organizacional y de competencias propias que lograran una sinergia frente al modelo de operación por procesos. De tal articulación se consolidaron los siguientes esquemas funcionales y para el logro de objetivos.

En el avance de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el Club Militar adoptó la "Guía de gestión por procesos en el marco de MIPG". Con este modelo se puso en marcha un plan de actualización del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), que incluye un reajuste en las caracterizaciones y procedimientos del nuevo mapa de procesos institucionales con sus doce (12) procesos; cuyos líderes velarán por el avance y la implementación de las mejoras necesarias para el cumplimiento de las metas proyectadas.



Organigrama Club Militar  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación – Plan estratégico Institucional 2023 – 2026

Mapa de Procesos Club Militar  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación – Plan estratégico Institucional 2023 – 2026

Teniendo en cuenta los modelos de operación diseñados, se pudieron desagregar las actividades claves para la gestión de la entidad en el plan de acción por vigencias y que para 2023 correspondieron los siguientes propósitos:



De los anteriores propósitos, el Club Militar pudo asegurar la consolidación del 80%, quedando pendiente por aprobación la implementación del rediseño institucional y por ende la formalización del empleo público por ser cuestiones transferidas a instancias de evaluación y aprobación ajenas a la entidad, y que en este caso reafirman el cumplimiento de la totalidad del trabajo planteado.

#### 4. Proyectos de Inversión

Para la vigencia 2023 se lograron asegurar recursos de financiamiento por valor de cinco mil millones de pesos (\$5.000.000.000), cruciales para llevar a cabo la modernización integral de la cocina en nuestra sede principal.

Este hito representa un paso significativo en nuestra constante búsqueda de ofrecer servicios de alta calidad a nuestros socios. La inversión destinada a la modernización de la cocina no solo se traducirá en una mejora tangible de las instalaciones, sino que también contribuirá directamente a cumplir y superar las expectativas de nuestros socios en cuanto a la calidad gastronómica y la experiencia general en nuestras instalaciones



#### 5. Procesos Ambientales

En cumplimiento de lo establecido en el decreto 1076 de 2015 que trata sobre el "Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible", y en consonancia con nuestro firme compromiso con la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente, durante el último año el Club Militar emprendió acciones significativas para asegurar el cumplimiento estricto de la normatividad ambiental que rige nuestras operaciones.

En este sentido avanzamos con determinación en la obtención y cumplimiento de los permisos ambientales necesarios para nuestras actividades. Este esfuerzo no solo refleja nuestra responsabilidad con la legislación vigente, sino que también demuestra nuestro compromiso continuo con prácticas operativas responsables que minimizan el impacto ambiental.

A través de la implementación rigurosa de estos permisos, estamos fortaleciendo nuestra posición como institución comprometida con la preservación del entorno, asegurando que cada aspecto de las operaciones sea llevado a cabo con respeto y consideración hacia nuestro preciado entorno natural.

Sede	Autoridad	Permiso	Tipo	Desarrollo	Estado
Sede Principal	Secretaría Distrital de Ambiente	Permiso de vertimientos	Permiso Nuevo	1.1 Adquisición e instalación de un sistema de trataminetos de aguas residuales para agua de lavandería en la Sede Principal, resultados cumplen calidad de descarga según la norma.	1.1 Efectuado
				1.2 Consolidar informes de caracterización de aguas de los meses junio a diciembre 2023.	1.2 Pendiente
				1.3 Radicar resultados favorables ante SDA, para presentar como prueba dentro del proceso No. 1894 año 2022, por la cual se ordena la apertura del proceso sancionatorio ambiental.	1.3 Pendiente

Permiso de vertimientos Sede Principal 2023  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

## 6. Gestión de Activos:

Sede	Autoridad	Permiso	Tipo	Desarrollo	Estado
	CAR Alto Magdalena	Permiso Capacitación Aguas Quebrada La Naranja	Permiso otorgado (Resolución No. 0734 del 19 de Feb de 2020)	2.1 PUEAA - Programa de Uso Eficiente de Ahorro de Agua - informe año 2023	2.1 Pendiente
				2.2 Siembra de 1278 árboles nativos.	2.2 Completa
				2.3 Presentación planos y diseño bocatoma.	2.3 Radicado
				2.3 Adecuación a la bocatoma.	2.4 En trámite
Sede Las Mercedes	CAR Alto Magdalena	Permiso de vertimientos	Permiso Nuevo	3.1 Puesta en funcionamiento de dos PTAR, barrios Santa Fe y Veracruz.	3.1 Efectuado
				3.2 Levantamiento de información y documentación técnica permisos vertimientos	3.2 Completa
				3.3 Presentación solicitud de permiso de vertimientos y documentos técnicos.	3.3 Radicado
				3.4 Pago por concepto de inicio del trámite: \$5.129.269 (16 de AGO 239)	3.4 Efectuado
				3.5 Mediante el AUTO DRAM No.03236001411 de 31 de AGO 2023, se inicia un trámite administrativo de permiso de vertiminetos.	3.5 Se inicia trámite administrativo

Permiso de vertimientos y captación Sede las mercedes 2023  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Sede	Autoridad	Permiso	Tipo	Desarrollo	Estado
	CORPOBOYACÁ	Ocupación cauce muelle	Permiso otorgado (Resolución No. 018995 del 9 de Mayo de 2023)	4.1 Siembra de 2458 árboles nativos.	4.1 Completa
				4.2 Plan de establecimiento y manejo forestal.	4.2 Radicado
				4.3 Trámite para uso recreativo del muelle.	4.3 Efectuado
Sede Sochagota	CORPOBOYACÁ	Permiso Ocupación cauce para el río Chicamocha	Permiso Nuevo	5.1 Formato único Nacional de Solicitud de Concesión de aguas superficiales.	5.1 Radicado
				5.2 Formulario del diseño del proyecto del Acueducto.	5.2 Radicado
				5.3 Programa de Uso Eficiente de y Ahorro del Agua	5.3 Radicado
				5.4 Concepto Sanitario favorable para concesión de agua para consumo humano.	5.4 Radicado
				5.5 Estudios y diseños obras de mirigación	5.5 Pendiente

Permisos de ocupación Sede Sochagota 2023  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

## 7. Gestión eficiente de la energía

En aras de consolidar nuestro compromiso con la eficiencia energética y la sostenibilidad, el Club Militar ha estado dando pasos significativos hacia un uso más responsable de la e. En ese sentido iniciamos gestiones para ingresar al mercado no regulado de energía con el objetivo de reducir costos y, al mismo tiempo, incorporar sistemas fotovoltaicos que añadirán un valor considerable a nuestra infraestructura.

Esta estrategia nos permitirá optimizar la gestión de la energía, aprovechando fuentes renovables para alimentar nuestras operaciones diarias. Al ingresar al mercado no regulado, no solo buscamos eficiencia financiera, sino que también reafirmamos nuestro compromiso con la transición hacia prácticas energéticas más sostenibles y amigables con el medio ambiente.

Este enfoque representa un paso crucial en nuestra misión de operar de manera más ecológica y responsable, demostrando que, a través de decisiones estratégicas, podemos ser agentes de cambio positivo en la preservación de nuestro entorno.

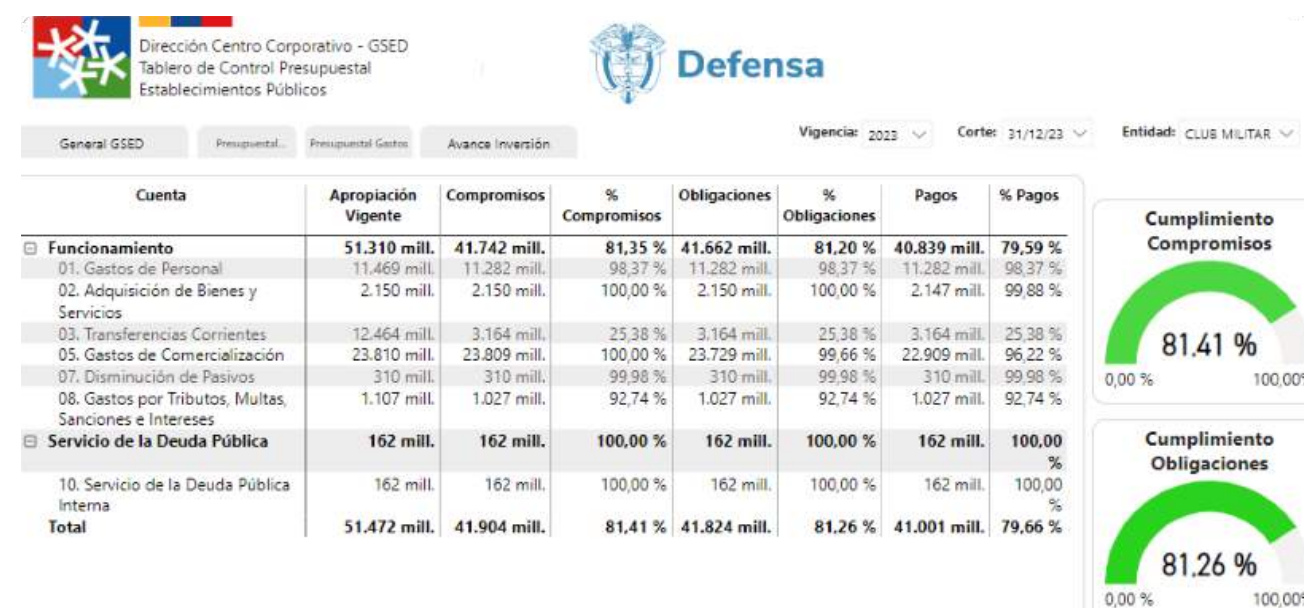
## 8. Programación presupuestal

El Club Militar inició la vigencia fiscal 2023 con una apropiación de \$51.472.292.845 para funcionamiento.

Las metas de ejecución presupuestal propuestas por la Oficina Asesora de Planeación de la entidad ante la Presidencia de la República, por intermedio del viceministerio de Veteranos y del Grupo Social Empresarial del Sector Defensa (Gsed) se cumplieron durante toda la vigencia como lo evidencia el tablero de control de la Dirección Centro Corporativo-Gsed en su consolidado a diciembre 31 de 2023.

Es de resaltar también que el área de Programación presupuestal gestionó exitosamente, durante el 2023: el anteproyecto de presupuesto 2024; tres acuerdos de traslado presupuestal, y tres solicitudes de cupo vigencia futuras ordinarias, para dar continuidad a procesos importantes como los insumos de alimentos & bebidas, los contratos de servicios profesionales y de apoyo a la gestión por prestación de servicio, así como los contratos recurrentes de la entidad.

Igualmente: dos liberaciones de leyenda previo concepto, que permitieron financiar los gastos de personal como consecuencia del aumento salarial del 14.62% contemplado en el decreto 911 del 2 de junio de 2023 y, por otro lado, adicionar los rubros de funcionamiento Transferencias, Gastos de Comercialización y Disminución de Pasivos motivado por las contingencias presentadas a finales de la vigencia que ameritaban financiamiento para optimizar el cierre de vigencia.



Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Así mismo se obtuvieron logros importantes para la entidad como los trámites de enmienda a nivel decreto y carta al Congreso, lo que permitió redistribuir apropiación de funcionamiento y adición al proyecto de inversión con recursos de la nación materializados en la ley 2342 del 15 de diciembre de 2023 "Por la cual se decreta el Presupuesto de Rentas y Recursos de Capital y Ley de Apropiaciones para la vigencia fiscal del 1o. de enero al 31 de diciembre de 2024".

Gracias a la gestión adelantada por el Director de la Entidad y al apoyo recibido por parte del Consejo Directivo y del Ministerio de Defensa Nacional, mediante Decreto 1234 del 25 de julio de 2023 "Por el cual se liquida la Ley 2299 del 10 de julio de 2023 que adiciona y efectúa

unas modificaciones al Presupuesto General de la Nación de la vigencia fiscal de 2023", el Club Militar recibe adición presupuestal para inversión por valor de \$5.000,0 millones que destina para la recuperación de la Cocina Principal de la Sede Bogotá.

A pesar del gran esfuerzo realizado por las diferentes dependencias del Club Militar para dar celeridad a la etapa precontractual y contractual, la ejecución de la obra presentó significativos imprevistos que no permitieron culminar la obra dentro de la vigencia motivando reserva presupuestal al cierre de la vigencia como se observa en el tablero de control de la Dirección Centro Corporativo - Gsed en su consolidado a diciembre 31 de 2023 que se presenta a continuación:



Fuente: Oficina Asesora de Planeación

No obstante, los logros consolidados al finalizar la vigencia fueron:

Presupuesto	Presupuesto	Ejecución	%	Perdida de apropiación	%
Funcionamiento	51.310.000.000,00	41.741.551.896,27	81%	9.568.448.103,73	19%
Servicio de la Deuda	162.292.845,00	162.292.844,26	100%	0,74	0%
Inversión	5.000.000.000,00	4.907.601.084,46	98%	92.398.915,54	2%
<b>Consolidado</b>	<b>56.472.292.845,00</b>	<b>46.811.445.824,99</b>	<b>83%</b>	<b>9.660.847.020,01</b>	<b>17%</b>

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

De lo anterior el valor representativo sin ejecutar corresponde al rubro sentencias, por la suma de \$9.300 millones apropiados en consistencia con las cifras que reflejan las demandas que afronta la entidad y se registran en el aplicativo E-kogui, que, al no tener ejecución, significa actividad exitosa de la defensa jurídica de la entidad.

Los demás saldos en su orden son: sobrantes de nómina consecuentes con las diez vacantes dentro de las cuales hay dos cargos directivos y asciende a \$187,3 millones, \$80,3 millones por menor valor en la liquidación de la Cuota de Auditoría que representan recursos sin posibilidad de traslado presupuestal y por recursos nación \$92,4 millones sobrantes del presupuesto de Inversión.

## 9. Resultados de los Planes

Al finalizar el 2023, concluido con la primera de cuatro etapas, frente al marco de planeación de mediano plazo, y en ese sentido los resultados obtenidos a través de la implementación de nuestro Plan Estratégico han sido conformes con nuestras expectativas.

Este plan, meticulosamente diseñado para orientar nuestras acciones hacia metas clave, ha demostrado ser instrumental en el logro de hitos significativos. La ejecución efectiva del Plan de Acción por procesos ha contribuido a una mayor eficiencia operativa, optimizando la calidad de nuestros servicios y mejorando la experiencia global para nuestros socios.

Además, el Plan de Acción para el Tratamiento de Riesgos ha fortalecido nuestra capacidad para anticipar, mitigar y gestionar proactivamente posibles desafíos, garantizando así la estabilidad y la continuidad de nuestras operaciones. Estos resultados son testimonio de nuestro compromiso con la planificación estratégica integral y la gestión proactiva, elementos fundamentales para el éxito sostenible de nuestra entidad.

Plan	Resultado	Meta
Plan Estratégico Institucional vigencia 2023	95,2%	100%
Plan de Acción por Procesos vigencia 2023	93%	100%
Plan de Acción Tratamiento de Riesgos vigencia 2023	90%	100%
Planes Institucionales de gestión y desempeño	100%	100%

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

# Oficina Asesora Jurídica

Con una delicada misión, como es salvaguardar los intereses del Club Militar, la Oficina Asesora Jurídica, bajo la coordinación de la doctora Elva Consuelo Cristancho (e), adelantó durante la vigencia 2023 una minuciosa y dedicada labor que incluyó, entre otros, los siguientes aspectos:

- ✓ Participación dentro del flujo de aprobación en el proceso de contratación estatal adelantado por el Grupo de Gestión Administrativa.
- ✓ Revisión y ajustes actos de actos administrativos proyectados por la Coordinación de Talento Humano.
- ✓ Intervención en los diferentes Comités del Club Militar con voz y voto.
- ✓ Acompañamiento permanente a las dependencias de la entidad, en cuanto a respuestas de peticiones, interpretación de las normas aplicables a las diferentes líneas de bienestar y aplicación del Estatuto de Socios y del Club.
- ✓ Proyección y/o revisión de las respuestas a los diferentes entes de control, ministerios, autoridades administrativas y judiciales.
- ✓ Proyección de las respuestas a las acciones de tutela.
- ✓ Proyección y/o revisión de actos administrativos en competencia de la dirección general, que atañen a las diferentes dependencias y líneas de bienestar.
- ✓ Emisión de conceptos jurídicos aplicables a las diferentes necesidades de cada dependencia.
- ✓ Participación en las diferentes mesas de trabajo y/o capacitaciones programadas por la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado (ANDJE), el ministerio de Defensa y otras entidades gubernamentales.
- ✓ Revisión actas de liquidación de contratos.
- ✓ Procesos disciplinarios en etapa de juzgamiento.
- ✓ Supervisión de los contratos de prestación de servicios.
- ✓ Seguimiento a la actividad litigiosa.
- ✓ Revisión y acompañamiento en las respuestas a peticiones de socios, relacionadas con: vinculación al Club, cambio de categoría, hoja de vida y estado de cuenta, entre otros.
- ✓ Acompañamiento al cumplimiento de las normas aplicables a temas medio ambientales.

# Oficina de Control Interno

## Introducción

La Oficina de Control Interno, es definida por la Ley 87 de 1991 como uno de los componentes del Sistema de Control Interno, de nivel gerencial o directivo, encargado de medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la reevaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos.

Para cumplir con este cometido, la Oficina de Control Interno desarrolla su labor mediante los roles establecidos en el decreto 648 de 2017, que son a saber: liderazgo estratégico, enfoque hacia la prevención, evaluación a la gestión del riesgo, evaluación y seguimiento y, relación con entes externos de control.

Durante la vigencia 2023, en el Club Militar se atendieron las actividades propias de estos roles, así como las responsabilidades que, de acuerdo con su competencia, están consideradas en el Modelo de Control Interno y Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

## Relación con entes externos de control

**Auditoría financiera realizada por la Contraloría General de la República (CGR) a la vigencia 2022, desarrollada en el año 2023**

En el segundo semestre de la vigencia 2023, la Contraloría General de la República (CGR), con fundamento en las facultades otorgadas por el artículo 267 de la Constitución Política, practicó Auditoría a los Estados Financieros del Club Militar, por la vigencia fiscal 2022.

Esta auditoría tuvo como objetivo: *"Emitir opinión sobre la razonabilidad de los Estados Financieros y conceptuar sobre la gestión presupuestal de la vigencia 2022, en los macroprocesos de gestión financiera, contable y gestión presupuestal, contractual y del gasto, para fenecer o no la cuenta"*.

La auditoría financiera se llevó a cabo de conformidad con las normas legales, la cual incluyó la comprobación de las operaciones financieras, administrativas y económicas, evaluando el Control Interno Financiero y el cumplimiento del Plan de Mejoramiento.

Luego de catorce años, el Club Militar logró nuevamente el fenecimiento de su cuenta fiscal por parte de la Contraloría General de la República, gracias a la buena gestión fiscal realizada por la entidad en el manejo de los recursos puestos a su disposición en condiciones de economía, eficiencia, eficacia, equidad, efectividad y valoración de costos ambientales.

"Con fundamento en la opinión contable y presupuestal, la Contraloría General de la República FENECE la cuenta fiscal del Club Militar, para la vigencia fiscal 2022", precisó el ente de control en su informe.

Opinión Contable	Opinión Presupuestal
Sin Salvedades	Razonable
<b>FENECE</b>	

Tabla No. 1 - Fenecimiento de la Cuenta Fiscal vigencia 2022  
Fuente: Equipo auditor CGR

El fenecimiento significa que no se encontraron debilidades frente a los registros contables o la ejecución presupuestal de la entidad, lo que representa una alta eficiencia en el manejo de sus recursos.



## Evaluación y seguimiento a la gestión institucional

Con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia de la gestión de la entidad y de brindar una seguridad razonable frente al cumplimiento de los fines institucionales, anualmente se estableció el plan de auditoría como mecanismo de evaluación, el cual comprende auditorías a los sistemas de gestión, presentación de informes de Ley, seguimiento a los planes de mejoramiento, auditorías de seguimiento sobre actividades claves y auditorías de proceso.

### Auditorías internas

Se efectuaron auditorías a los sistemas de gestión de la entidad, tales como el Sistema de seguridad y salud en el trabajo (SGSST), el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) y el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), con el propósito de verificar el cumplimiento al marco normativo y legal correspondiente.

De igual forma se realizaron auditorías de seguimiento a la gestión sobre aspectos claves de éxito de los diferentes procesos, tales como:

Proceso	Aspecto clave de éxito
PROCESOS OPERACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pruebas selectivas de los activos de operación</li> <li>Pruebas selectivas de inventarios de materias primas en puntos de producción y puntos de venta</li> <li>Seguimiento al cumplimiento de políticas y tarifas, y prestación del servicio.</li> </ul>
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificación a la aplicación de la gestión del riesgo en los procesos implementados en el SIG.</li> <li>Seguimiento Plan Estratégico, Plan de Acción y Tablero de Control de la vigencia.</li> </ul>
GESTION ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pruebas físicas selectivas de inventarios a los almacenes de: Materiales &amp; Suministros y Alimentos &amp; Bebidas.</li> <li>Pruebas físicas selectivas de inventario de Propiedad Planta y Equipo.</li> <li>Evaluación, seguimiento y control de la gestión contractual.</li> </ul>
GESTION FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación a la gestión y el control relacionado con el manejo de Cajas Menores.</li> <li>Verificación frente al cumplimiento de la Directiva de Cierre Contable.</li> <li>Revisión de los controles definidos en la gestión financiera de cuentas por cobrar y facturación.</li> </ul>
GESTION TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento avance plan de reimplementación ERP SEVEN.</li> </ul>

Gráfico 1: Aspectos claves evaluados en la vigencia  
Fuente: Oficina de control interno Club Militar

Por otra parte, se realizó una priorización del universo de auditoría basada en riesgos para determinar las "unidades auditables" (procesos o procedimientos), las cuales para la vigencia objeto del presente informe fueron:

### Informes de ley

Anualmente el plan anual de auditoría incluye el desarrollo de los informes de Ley que de acuerdo con el marco normativo vigente le corresponde presentar a la OCI, entre los que se encuentran:

### Programación de informes de Ley

Informe de Ley	Periodicidad
Informe de gestión del estado del sistema de control interno y los resultados de evaluación de la gestión.	Anual
Informe ejecutivo anual de evaluación del sistema de control interno.	Anual
Informe semestral de evaluación independiente del estado del Sistema de Control Interno.	Semestral
Informe Cuenta Anual Consolidado para la Contraloría General de la República. Publicados en el SIRECI "Sistema de Rendición Electrónica de Cuenta e Informes".	Anual
Informes de avance en el Plan de Mejoramiento, suscrito con la C.G.R - SIRECI	Semestral
Informe de evaluación a la Gestión Institucional (Evaluación de gestión por dependencias)	Anual
Informe de seguimiento a las estrategias del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. (Mapas de riesgos y componentes)	Cuatrimestral
Informe de seguimiento Atención al Ciudadano (Informe sobre las quejas, sugerencias y reclamos - PQRD)	Semestral
Informe de seguimiento a la Rendición de Cuentas de la entidad de acuerdo a la norma legal - Audiencia pública	Anual
Informe anual de la evaluación de control interno contable	Anual
Informe de seguimiento al reporte de información contable a la Contaduría General de la Nación de conformidad con los plazos y formalidades establecidos en la ley. (boletín de deudores morosos, entre otros).	Anual
Informe de seguimiento a las medidas de Austeridad en el Gasto	Trimestral
Informes Seguimiento Ejecución Presupuestal	Semestral
Informe de seguimiento a la aplicación de la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional.	Anual
Informe de Derechos de Autor - Software.	Anual
Informe de seguimiento implementación del MSPI - Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información.	Anual
Informe de seguimiento al uso del Sistema Único de Gestión de Información Litigiosa del Estado - Ekoqui	Semestral
Informe de seguimiento a las Funciones del Comité de Conciliaciones.	Anual
Informe periódico de Gestión Contractual y presupuestal	Mensual
Informe Seguimiento y Verificación gestión documental (Seguimiento plan de mejoramiento)	Trimestral

Tabla 2: Programación de informes de Ley  
Fuente: Oficina de control interno Club Militar

## Seguimiento a los planes de mejoramiento externos

Con corte al 31 de diciembre de 2023, se puede evidenciar que la entidad cumplió al 100% las actividades propuestas en los planes de mejoramiento de la CGR.

Ente de control	Vigencia	Total, de hallazgos	% de cumplimiento
Contraloría General de la República	CGR 2012	18	100%
	CGR 2015	36	100%
	CGR 2016	45	100%
	CGR 2018	11	100%
	CGR 2021	4	100%

Tabla 3: Avance planes de mejoramiento al 31 de diciembre de 2023  
Fuente: Oficina de control interno Club Militar

A continuación, se relacionan las actividades adelantadas por la entidad durante el año 2023, para culminar las acciones que se encontraban pendientes:

**Hallazgo:** "La entidad no cuenta con un centro de datos alterno, ni evidencia de pruebas realizadas para el plan de continuidad"

### ✓ Actividades realizadas

- Se realizó la implementación y pruebas del sitio alterno de la sede Sochagota, así como las pruebas de autonomía de las UPS del data center ubicado en la sede principal y que hacen parte del plan de continuidad del negocio - BCN.
- A partir del 10 de noviembre, se contrató una ampliación de canales que permitió reducir significativamente el tiempo de recuperación (ROT) de las copias de seguridad de la entidad. Estas mejoras optimizan de manera significativa el tiempo necesario para la restauración de los sistemas críticos.

- El Grupo de Gestión TIC, continuará trabajando en la programación y ejecución de pruebas de plan de continuidad, para fortalecer los controles preventivos y mejorar administrativos en competencia de la dirección general, que atañen a las diferentes dependencias y líneas de bienestar.

**Hallazgo:** "Ausencia de programa de mantenimiento preventivo y correctivo para equipos de refrigeración: se encontraron deficiencias que pueden generar mayores costos operacionales; así mismo, afectar la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios."

### ✓ Actividades realizadas

- Se identificaron todos los equipos de congelación y refrigeración de las tres sedes del Club, con el propósito de establecer el estado actual y el plan de mantenimiento de acuerdo a la tipificación generada de estos equipos y así identificar si será recuperativo, preventivo o correctivo por cada equipo.
- Se finalizó la puesta en marcha del módulo de mantenimiento de planta del ERP SEVEN, la efectividad de las acciones implementadas se reflejará en la vigencia 2024 donde el módulo estará en funcionamiento frente a las necesidades de esta vigencia en mantenimientos.

### Hallazgos:

- "Debilidad en el contenido de los informes de supervisión"
- "Los informes de supervisión de los contratos no describen de forma clara y precisa la ejecución del contrato"
- "Se identificaron debilidades en los informes de supervisión presentados, toda vez que en ellos no se describen las actividades desarrolladas dentro del periodo de ejecución"

### ✓ Actividades realizadas

- Actualización de los formatos para los informes que deben rendir los supervisores en el seguimiento y control de los contratos y en la liquidación de los mismos.
- Capacitación permanente a los supervisores en el rol que deben cumplir en el seguimiento y control de la gestión contractual.
- Reuniones de seguimiento quincenales para medir el seguimiento de las responsabilidades que deben cumplir los supervisores (informes de ejecución con la descripción detallada de las actividades, subir informes a la plataforma SECOP II, Liquidación de contratos entre otros).

De las observaciones evidenciadas por parte de las Revisorías Fiscales, desde la vigencia 2019 a la vigencia 2023, la entidad ha cumplido todas las actividades propuestas, logrando un grado de avance del 100%.

Es importante indicar que las acciones que se encontraban pendientes en relación con los planes de mejoramiento de la revisoría fiscal, coincidían con los hallazgos de la CGR, frente a las siguientes situaciones:

- Plan de continuidad
- Supervisión de contratos

### Seguimiento a planes de mejoramiento internos

En cumplimiento a lo dispuesto en el plan de auditorías para la vigencia 2023 aprobado por el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, se realizó evaluación y seguimiento a los planes de mejoramientos implementados por los diferentes procesos, producto de las auditorías internas ejecutadas durante la vigencia.

Con corte a 31 de diciembre del 2023, se han estructurado 18 planes de mejoramiento suscritos, derivados de los ejercicios de seguimiento y auditorías realizadas por la oficina de Control Interno.

## Liderazgo Estratégico

Bajo el rol establecido en el decreto 648 de 2017 y en cumplimiento a lo descrito en la ley 87 de 1993 artículo 9º, le corresponde a la Oficina de Control Interno asesorar a la dirección en la continuidad de los procesos con el fin de dar con el logro de las metas u objetivos de la Institución. Es por ello que durante el 2023 se dieron las alertas oportunas mediante:

- Informes de evaluación y auditoría.
- Informes de ley.
- Seguimiento a los líderes de los procesos y a la alta dirección.
- Participación en los distintos comités de la entidad.

## Enfoque a la prevención

Con el propósito de fomentar la cultura de autocontrol en el Club Militar, la Oficina de Control Interno brindó asesoría permanente en la construcción de los controles preventivos y detectivos producto de los hallazgos identificados en las auditorías como en los seguimientos de ley.

La materialización de estas asesorías se reflejó en los planes de mejoramiento formulados por los líderes de proceso.

De igual forma se realizaron boletines informativos, que permitieron profundizar sobre temáticas sensibles y propensas al riesgo.

Así mismo se adelantaron talleres dirigidos al personal de los diferentes procesos, con el propósito de fortalecer las habilidades en el diseño y efectividad de los controles.



## Club Militar

¡Actitud, Perseverancia y Pasión!





Informe de  
**Gestión**  
**2023**