

Plan Derivado

clubmilitar



Innovación para afrontar nuevos retos

2020 - 2022

INNOVACIÓN PARA AFRONTAR NUEVOS RETOS CLUBMIL 2020-2022



El Club Militar, hoy en día, es la entidad del Grupo Social y Empresarial de la Defensa GSED, que desarrolla el propósito que le fue encargado con Decreto 2164 del 3 de septiembre de 1984, de brindar servicios de bienestar social, cultural y de recreación a los socios y beneficiarios, a través de sus tres Sedes; la Sede Principal en Bogotá, la Hacienda "Las Mercedes" en Nilo (Cundinamarca) y "Sochagota" en Paipa (Boyacá). Propósito que se emprende con el mejoramiento continuo, caracterizándose al igual, por la adopción de las mejores prácticas en responsabilidad social, contribuyendo a fortalecer la tradición militar y policial, encauzada a estrechar los lazos familiares y de compañerismo.

Ante la situación mundial, que estamos afrontando, por la pandemia denominada por la Organización Mundial de la Salud como COVID 19, muy distinta a la que teníamos hasta hace muy poco, nos lleva a reinventarnos y a enten-

PLAN DERIVADO 2020-2022

der que el entorno social y económico mundial, está cambiando, por lo que tenemos que hacer las cosas de manera diferente a como las frecuentábamos hacer.

De entender el contexto actual como una ventana de oportunidad en la cual el Club Militar ajusta sus objetivos estratégicos para el segundo semestre de la vigencia 2020 y con miras al 2022 donde se ha proyectado una evaluación de las MEGAS 2038. Este ajuste ha sido denominado como Plan Derivado 2020-2022 en el cual se ha comenzado con la revisión y actualización de las políticas institucionales, con el fin de adaptarlas a las condiciones del entorno y del país que hoy rodea al Club Militar de Oficiales, siendo ellas el vector que define la orientación y magnitud de los esfuerzos de hombres y mujeres que prestan sus servicios en la unidad para resaltar nuestro Valor Público durante este período logrando así, llevar el Club Militar de Oficiales por la senda que todos nuestros socios anhelan y ser el orgullo de todos quienes formamos parte de esta gran familia, como el lugar emblemático que representa, bajo las directrices del Consejo Directivo durante la pandemia COVID-19.





Enfrentamos momentos decisivos como país. Sin embargo, siempre buscaremos el bienestar y la satisfacción de nuestros socios. Por esto a través de estas estrategias, se buscara la proyección de nuestro CLUBMIL como una organización moderna, competitiva, innovadora, ágil en su gestión y orientada al socio; velaremos por la administración de los recursos de una manera eficaz, eficiente, óptima, alcanzando el éxito operacional, financiero para la sostenibilidad y posicionamiento como el club emblemático de las Fuerzas Militares y de Policía Nacional, líder en servicios de bienestar, recreación, deportes y cultural. De esta manera, nuestra visión se convierte en el faro que ilumina el rumbo a seguir dentro de esta "nueva normatividad" que rodea cada una de las sedes.

Vicealmirante (RA) HÉCTOR ALFONSO MEDINA TORRES
Director Club Militar

1.METODOLOGIA

En alineación al Plan Estratégico "De Cara al Futuro" 2019-2038, se ha elaborado el Plan Derivado 2020-2022 "Innovación para afrontar nuevos retos", alineado a las MEGAS 2022 y con visión de planificación a corto plazo prevista para afrontar la recuperación económica y fortalecimiento organizacional.

Para la elaboración de este plan, se ha considerado la importancia de continuar con el plan de acción 2020 desarrollado en CLUBMIL, así como la alineación con el Planeamiento Estratégico del Sector Defensa y Seguridad 2018-2022 en la cual se plantea las metas para incrementar el bienestar de los miembros activos, pensionados, en retiro de la Fuerza Pública y sus Familias; igualmente incrementar la innovación y participación en el mercado nacional e internacional de las entidades del GSED.

También se ha analizado el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 "Pacto por Colombia, pacto por la equidad" y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con el fin de evidenciar el impacto regional y nacional gracias a las líneas de negocio que se desarrollan dentro del portafolio CLUBMIL.

Es así como dentro de este marco conceptual, y considerando la situación actual del Club Militar, regional y de país, se elaboró el presente documento mediante el cual se definen objetivos y estrategias que deben ser materializadas desde el segundo semestre 2020 para alcanzar la visión 2022, ser la empresa número 1 del GSED.

PLAN DERIVADO 2020-2022

Es así como el contexto actual de pandemia, se entiende como una ventana de oportunidad que exige fortalecer el proceso de toma de decisiones institucionales con el objetivo de cumplir las MEGAS 2022, toda vez que este contexto la competencia va a ser mayor y exige una transformación en la prestación de servicios de la mano con una nueva propuesta de valor para el socio.

De esta manera, la construcción de un plan derivado acorde al Plan Estratégico Club Militar 2038, se formulará dentro de la propuesta de indicadores e iniciativas estratégicas que conformaran el Balanced Scorecard 2020-2022.

Así la generación de sinergias entre procesos como acelerantes de los resultados y aporte de información relevante en el proceso de toma de decisiones estratégicas que complementaran el análisis cualitativo y cuantitativo de las metas a cumplir en cada vigencia.

Adicionalmente facilitará la alineación de los planes y políticas que la entidad debe contar actualmente y garantizar una adecuada sustentación de recursos para la vigencia 2021; recuperación de líneas de negocio a partir de la identificación de capacidades institucionales, y estrategia de venta para los servicios de CLUBMIL en la era POS COVID-19.

Análisis DOFA - Club Militar 2020

FORTALEZAS

1. Club emblemático de las FFMM a nivel nacional y regional.
2. Tres sedes con alternativas de bienestar, cultural y recreacional diferentes, con una excelente ubicación geográfica.
3. Personal con experiencia y equipo multidisciplinario en ciertas áreas de la organización.

OPORTUNIDADES

1. Desarrollo de innovación para servicios y productos CLUBMIL dentro de la "nueva normalidad".
2. Canales virtuales y redes sociales para acercarse con el cliente interno y externo.
3. Alianzas con la academia para reingeniería de los procesos y procedimientos actuales.

DEBILIDADES

1. Disminución venta servicios CLUBMIL dentro de "la nueva normalidad".
2. Brechas en las capacidades CLUBMIL para cumplimiento MEGAS 2022.
3. Incertidumbre frente a las actuales acciones para mitigar riesgos y acciones de mejora para CLUBMIL 020.

AMENAZAS

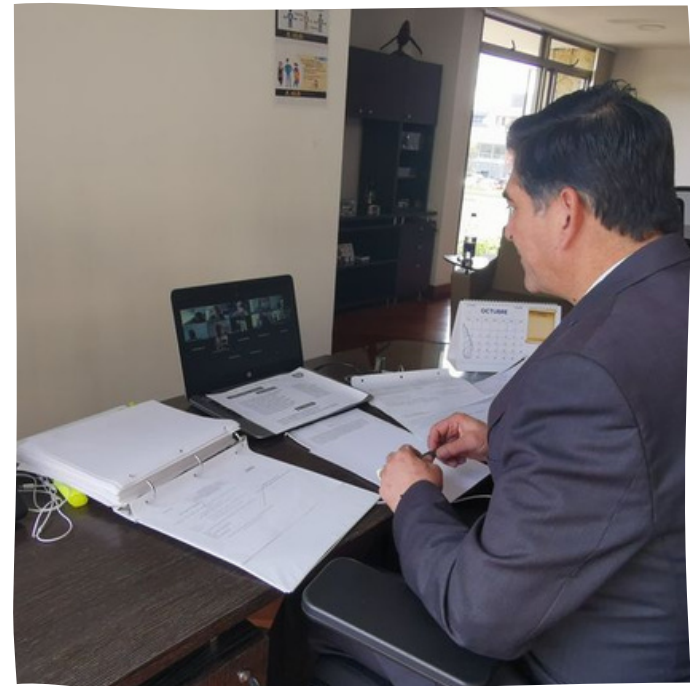
1. Nuevas tendencias de consumo.
2. Distanciamiento social y restricciones de aforo para establecimientos que prestan servicios como CLUBMIL.
3. Desafiliaciones voluntarias como medidas de austeridad de algunos socios.

PLAN DERIVADO 2020-2022



"Durante los últimos meses hemos enfatizado en lo que significa nuestra nueva APP: Actitud, Perseverancia y Pasión, que se convierte en la filosofía y el pilar fundamental que marcará el rumbo del Club Militar en los próximos años, pero especialmente en la columna vertebral de los hombres y mujeres que conforman el equipo de trabajo de la entidad." VALM(RA) Héctor Medina Torres (Octubre, 2020).

"Desde su posesión como director del Club Militar, el vicealmirante (RA) Héctor Alfonso Medina Torres, adelanta un diálogo permanente con los señores socios de la entidad, así como con organizaciones de la Reserva Activa de las Fuerzas Militares y de Policía, para informarles sobre las políticas puestas en marcha para el cabal cumplimiento de la misión del Club..."
Artículo Web "*Club Militar y socios, diálogo permanente*" (Noviembre, 2020).



03 Áreas Misionales

Megas Institucionales 2022

Objetivos
PND
+
Objetivos
PES
+
PECM
2038

Bienestar

Alcanzar un índice de satisfacción del 90% promedio en los servicios brindados por los Grupos Operacionales

Sostenibilidad

Mejorar la utilidad bruta en el cuatrienio llegando a \$ 26.442 millones derivada de la operación comercial.

Liderazgo

Garantizar la operatividad a un 80% de la arquitectura de TI en el Club Militar en el Cuatrienio 2019-2022.

04 Perspectivas

07 Objetivos Estratégicos

33 Indicadores

66

POR SU PUESTO, NUESTROS CLIENTES INTERNOS SERÁN PILAR FUNDAMENTAL EN LAS ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR DURANTE ESTA ADMINISTRACIÓN. DE ALLÍ LA IDEA DE DESARROLLAR E IMPLEMENTAR NUESTRA PROPIA APP, CLAVE PARA LOGRAR EL ÉXITO, YA QUE AFIANZARÁ LAS TRADICIONES Y EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE NUESTROS COLABORADORES, DE NUESTROS SOCIOS, BUSCANDO LA CONFIANZA Y CREDIBILIDAD DE LOS SOCIOS, BENEFICIARIOS E INVITADOS”.



2. ESTRUCTURA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En la actualidad El Club Militar es un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa, y patrimonio independiente, adscrita al MDN y con el objeto de contribuir al desarrollo de la política y los planes generales que en materia de bienestar social y cultural adopte el Gobierno Nacional, en relación con el personal de Oficiales en actividad o en retiro de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional; así como también podrá prestar servicios a entidades del derecho privado y oficiales acorde a su portafolio de negocio.

En consecuencia, el Plan Derivado se ha elaborado teniendo en cuenta los nuevos retos organizacionales, estratégicos y regionales como resultado del cambio en el entorno estratégico país, resultado de la pandemia COVID-19. Los posibles escenarios en los que CLUBMIL deberá operar en los próximos años están sujetos a factores asociados a las medidas económicas como a los protocolos de bioseguridad que se deberá adoptar acorde a lo adoptado por el Gobierno Nacional como Local en las que se encuentran nuestras Sedes.

Este documento considera los parámetros definidos el Plan Estratégico Club Militar 2038, como también los nuevos sistemas de gestión para la obtención de resultados; así este documento se establece como una guía que debe ser revisada periódicamente con el fin de realizar los ajustes necesarios como modelo de planeación y desarrollo en cumplimiento a las MEGAS 2022.

A partir de este contexto operacional y estratégico, se traza un derrotero a seguir en cinco lineamientos estratégicos principales y que demandan una organización actualizada, preparada y disponible en forma permanente a solucionar las demandas de los clientes, permitiéndole reducir sus capacidades para responder a las demandas y escenarios diversos para el cumplimiento de su visión 2022.



El Direccionamiento Estratégico del CLUBMIL será el resultado de un proceso de gestión y coordinación de políticas y sinergias de procesos institucionales, que de la mano de un Sistema de Gestión de Calidad actualizado, permitirá aumentar los resultados dentro de la medición del desempeño institucional y visualizar resultados dentro del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG-.

El padre de la calidad, Dr. Edward Deming, afirma “Las cosas que se hacen bien desde el principio, acaban bien”. Por esto, las políticas internas establecerán los lineamientos y líneas estratégicas que serán transversales a los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas plasmadas en el Plan de Desarrollo, construyendo así nuestra carta de navegación para todos los hombres y mujeres que laboramos en el Club Militar de Oficiales.

2.1 PLANEACIÓN POR CAPACIDADES

Una capacidad corresponde a la habilidad de realizar una tarea, bajo ciertos estándares del CLUBMIL, a través de una combinación de sus respectivos componentes: Procesos, Recursos, Organización, y Activos (PROA). Estas habilidades se clasifican dentro del portafolio de servicios que cada sede brinda a los afiliados.

Capacidades CLUBMIL = f (P, R, O, A)

PLAN DERIVADO 2020-2022



Capacidad 1: Procesos administrativos eficientes y efectivos



Capacidad 2: Cumplimiento normatividad actual para la puesta en funcionamiento de los servicios que se ofrece en las sedes

3.OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El Club Militar definió 7 objetivos estratégicos enmarcados en cuatro perspectivas que de la mano con la creación de un cuadro de mando integral, se describirá y comunicará la estrategia.

Cada perspectiva representa los campos de acción institucional con el cual se crea valor a largo plazo y para las partes interesadas, gracias a la serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos que los conforman entre una perspectiva y otra.

Todos los procesos, actividades, iniciativas, programas, proyectos, tareas y presupuesto deben orientarse dentro del esfuerzo de contribuir al cumplimiento de estos objetivos. De esta manera, periódicamente se realizará dos tableros de control: estratégico y operacional, para garantizar la alineación vertical y horizontal en la organización a fin de que su ejecución sea efectiva, integra y cooperativa entre las diferentes dependencias que conforman CLUBMIL..

3.1 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico de este plan derivado , brinda un marco general para una visión integrada de la estrategia y operaciones dentro de una arquitectura integral. De esta manera, acorde a la visión 2038 se han definido las siguientes perspectivas:

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Nuestros clientes internos, los hombres y mujeres que laboran en el Club, serán pilar fundamental en las estrategias a implementar. De allí la idea de desarrollar e implementar nuestra propia APP "Actitud, Perseverancia y Pasión" para afianzar a las tradiciones, sentido de pertenencia, facilitar en las personas el trabajo en equipo, que generen seguridad y confianza, para lograr el resultado esperado en cada actividad que desarrollemos,

Eje estratégico:

Interiorización "APP" para el cierre de brechas capacidades de la organización CLUBMIL



Iniciativa Estratégica

Plan de fortalecimiento de las capacidades organizacionales CLUBMIL

Objetivo Estratégico

PRIMER OBJETIVO
Desarrollar una nueva cultura organizacional para el fortalecimiento del Talento Humano

Líder: Proceso Gestión de Talento Humano y Gestión de Evaluación y Control



Estructura del modelo de arquitectura empresarial CLUBMIL

SEGUNDO OBJETIVO

Desarrollar la estructura del modelo de arquitectura empresarial CLUBMIL para mejora continua

Líder: Proceso Gestión TIC y Sistema de Gestión

PRODUCTOS Y
SERVICIOS

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Proceso Gestión Talento Humano

- Salario Emocional CLUBMIL
- Campaña Cultura del Control en CLUBMIL
- Campaña autocuidado y prevención
- Estímulos CLUBMIL
- Liderazgo compartido en CLUBMIL

Proceso Gestión TIC

- Estrategia TI CLUBMIL
- Gobierno TI CLUBMIL
- Información TI CLUBMIL
- Servicios Tecnológicos TI CLUBMIL
- Uso y apropiación TI CLUBMIL

Políticas MIPG a impactar a partir de las acciones:

Talento Humano, Integridad, Planeamiento Institucional, Fortalecimiento Institucional y Simplificación de Procesos, Gobierno Digital, Seguridad Digital, Mejora Normativa, Seguimiento y evaluación del desempeño, institucional, Control Interno

PERSPECTIVA OPERATIVA COMERCIAL

Se trata de cómo se deben proyectar nuestros procesos para identificar cómo y qué debemos entregar a nuestros Socios, buscando potencializar la innovación de productos y servicios CLUBMIL dentro del Modelo de Negocio.

Eje estratégico:

1. Procesos basados en la propuesta de calidad CLUBMIL.
2. Potencializar la innovación de productos y servicios CLUBMIL



Iniciativa Estratégica

Implementar
modelo Logístico-
Administrativo
CLUBMIL

Objetivo Estratégico

TERCER OBJETIVO

Fortalecer y asegurar la
capacidad logística-
administrativa CLUBMIL

Líder: Proceso Gestión Logística Administrativa y Talento Humano



Desarrollo
productos y/o
servicios
innovadores

CUARTO OBJETIVO

Realizar mercadotecnia
efectiva para el servicio
oportuno a nuestros socios

QUINTO OBJETIVO

Potencializar la innovación de
productos y servicios
CLUBMIL

Líder: Proceso Gestión Socios y Procesos Operacionales

PRODUCTOS Y
SERVICIOS

PERSPECTIVA OPERATIVA COMERCIAL

Proceso Gestión Logístico Administrativa

- Sistema de Gestión Documental CLUBMIL
- Servicio Gestión Logística-Administrativa CLUBMIL
- Servicio Gestión de Activos CLUBMIL
- Servicio Gestión de Inventarios CLUBMIL
- Plan modernización instalaciones CLUBMIL 2020-2022
- Plan medioambiental CLUBMIL

Proceso Gestión Del Socio

- Plan Resiliencia CLUBMIL
- Portafolio servicios POS-COVID

Proceso Gestión Talento Humano

- Procesos CLUBMIL reguladores

Políticas MIPG a impactar a partir de las acciones:

Control Interno, Defensa Jurídica, Fortalecimiento Institucional y Simplificación de Procesos, Gestión del Conocimiento y la Innovación, Gestión Documental, Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público, Gobierno Digital, Mejora Normativa, Participación Ciudadana en la Gestión Pública, Planeamiento Institucional, Política de Gestión de la Información Estadística, Racionalización de Trámites, Seguimiento y evaluación del desempeño institucional, Seguridad Digital, y Talento Humano.

**PERSPECTIVA
ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA**

Busca continuar con el mejoramiento administrativo y financiero de los diferentes recursos que emplea el Club para la operación comercial y en su funcionamiento; y que se reflejaran en el crecimiento y la sostenibilidad financiera, mediante la reducción de costos, expandir oportunidades y aumentar los ingresos por ventas.

Eje estratégico:

Crecimiento y sostenibilidad financiera CLUBMIL

Iniciativa Estratégica

Objetivo Estratégico



Incrementar
el flujo de caja
CLUBMIL

SEXTO OBJETIVO
Contribuir a la operación
comercial CLUBMIL

Líder: Proceso Gestión Financiera

PRODUCTOS Y
SERVICIOS

PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Proceso Gestión Financiera

- Recuperación cartera
- Devolución descuentos por cuenta
- Flujo de caja
- Índice de Liquidez
- Índice de Endeudamiento
- Índice de Rentabilidad
- Estructura de costos CLUBMIL

Procesos Operacionales

- Rentabilidad nuevos productos y/o servicios CLUBMIL

Políticas MIPG a impactar a partir de las acciones:

Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público, Política de Gestión de la Información, Estadística, Planeamiento Institucional, Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público, Control Interno, Fortalecimiento Institucional y Simplificación de Procesos, Defensa Jurídica, Mejora Normativa, Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción.

PERSPECTIVA SOCIO

Nuestro fin último está enmarcado en la perspectiva de nuestros Socios, todos los esfuerzos están orientados hacia ellos y es aquí, donde nos daremos cuenta si la estrategia trazada está cumpliendo su fin, garantizar la fidelización de nuestros Socios a través

Eje estratégico:

Satisfacción del socio CLUBMIL.

Iniciativa Estratégica



Recuperación tradiciones

Evaluación cualitativa y cuantitativa servicios y bienes prestados

Objetivo Estratégico

SEPTIMO OBJETIVO

Obtener altos niveles de satisfacción, fidelización de los socios, sus familias, asociados e invitados.

Líder: Proceso Gestión de Talento Humano y Gestión de Evaluación y Control

PRODUCTOS Y
SERVICIOS
PERSPECTIVA SOCIO

Proceso Gestión del Socio

- Servicio de afiliaciones
- Servicio renovaciones
- Servicio desafiliaciones
- Análisis de satisfacción portafolio CLUBMIL

Políticas MIPG a impactar a partir de las acciones:

Planeamiento Institucional, Fortalecimiento Institucional y Simplificación de Procesos, Gobierno Digital, Participación Ciudadana en la Gestión Pública, Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción, Política de Gestión de la Información, Estadística, Defensa Jurídica, Servicio al Ciudadano, Racionalización de Trámites



Luz Verde para AVANZAR

CUMPLIMIENTO MAYOR A 80%:
Cumplimiento entre el 80 y 100% de requisitos dispuestos en el anexo técnico de la resolución 666

ABRE LOS 7 DÍAS DE LA SEMANA.



SEDE SOCHAGOTA

RESERVAS ALOJAMIENTO
reservaspaipa@clubmilitar.gov.co
☎ 317 4597695

EVENTOS
eventospaipa@clubmilitar.gov.co
☎ 310 8059851

¡Actitud, Perseverancia y Pasión!



Mapa Estratégico 2020-2022

	BIENESTAR	SOSTENIBILIDAD	LIDERAZGO
PERSPECTIVA SOCIO	OBTENER ALTOS NIVELES DE SATISFACCIÓN, FIDELIZACIÓN DE LOS SOCIOS, SUS FAMILIAS, ASOCIADOS E INVITADOS.		
PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	CONTRIBUIR A LA OPERACIÓN COMERCIAL CLUBMIL		
PERSPECTIVA OPERATIVA COMERCIAL	FORTALECER Y ASEGURAR LA CAPACIDAD LOGÍSTICA-ADMINISTRATIVA CLUBMIL	REALIZAR MERCADOTECNIA EFECTIVA PARA EL SERVICIO OPORTUNO A NUESTROS SOCIOS	POTENCIALIZAR LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS CLUBMIL
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	DESARROLLAR UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO	DESARROLLAR LA ESTRUCTURA DEL MODELO DE ARQUITECTURA EMPRESARIAL CLUBMIL PARA MEJORA CONTINUA	

4. ALINEACIÓN DE LOS PROCESOS CON LA ESTRATEGÍA

En el marco de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el Club Militar decide adoptar la "Guía de gestión por procesos en el marco de MIPG". Se da la apertura de esta manera a la implementación de un plan de actualización del Sistema de Gestión de Calidad por medio de la actualización, caracterización y procedimientos de los 12 procesos institucionales, cuyos líderes velarán por apalancar eficientemente el logro de la estrategia a través de las iniciativas estratégicas y velará por la implementación de mejoras necesarias para garantizar el cumplimiento de las metas proyectadas.



5. SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Con miras en la definición y seguimiento de acciones prioritarias para cumplimiento de MEGAS 2022, se está implementando el modelo de gestión *Delivery Unit* como sistema de gestión para la orientación a resultados antes del 2022. Este sistema actualmente se ha enfocado en fortalecer controles por medio de indicadores de resultados, gestión y desempeño a través de las líneas de defensa que cuenta la Alta Dirección por medio de:

1. Reunión semanal con la reunión de coordinadores y jefes donde se reporta avances operaciones.
2. Reunión Mensual a través de tableros de control para la medición de resultados estratégicos para el cierre de brechas prioritarias a través de una metodología propia e indicadores del Balanced Scorecard.
3. Evaluación eficiencia acciones en CLUBMIL y planes de mejoramiento.

El seguimiento de la estrategia a través de este modelo de gestión se realizará por grupos de gestión, sedes y procesos; para identificar oportunamente acciones correctivas y preventivas en caso de materialización de riesgos.

Durante el proceso se buscará compartir las mejores practicas desarrolladas así como la generación de sinergias institucionales para mejorar el desempeño, discutir y acordar soluciones a problemas y asegurar responsabilidades para un proceso de toma de decisiones robusto.

RECUPERACIÓN DEL VALOR PÚBLICO CLUBMIL

Servicios de recreación, bienestar social y cultural a los oficiales activos y de la reserva activa de la Fuerza Pública y sus familias

- 1 GESTIÓN ESTRATÉGICA**
Prioridades claras y pocas, medibles y accionables, y sostenibilidad financiera 2020-2022
- 2 GESTIÓN Y COORDINACIÓN POLÍTICA DE LAS POLÍTICAS**
Liderazgo sistemático
Coordinación políticas internas y externas
Métodos y metodologías formales
- 3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**
Monitoreo y mejora del desempeño institucional
Seguimiento periódico para destrabar obstáculos



UNIDAD DE CUMPLIMIENTO – DELIVERY UNIT

Sistema de Gestión CLUBMIL 2020-2022

Act
Ve 2

¿Cómo define "APP" de ClubMil?



¿Qué es el Club Militar para usted?



