



PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS  
COMUNICACIONES  
PETIC 2023-2026

CODIGO: .GT-Q03  
VERSION: 3  
FECHA: 2022/09/14  
PÁGINA 1 de 38



MINISTERIO DE DEFENSA  
NACIONAL



# PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES

2023-2026



## Contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>1.1. OBJETIVO TIC'S:</b>	<b>8</b>
GENERAL	8
ESPECÍFICOS	8
<b>2. ALCANCE DEL DOCUMENTO</b>	<b>8</b>
<b>3. MARCO NORMATIVO</b>	<b>9</b>
<b>4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>10</b>
ESTRATEGIA DE TI	10
<b>5. GOBIERNO DE TI</b>	<b>11</b>
<b>6. GESTIÓN DE INFORMACIÓN</b>	<b>12</b>
SERVICIOS TECNOLÓGICOS	13
<b>7. USO Y APROPIACIÓN</b>	<b>13</b>
<b>8. ANÁLISIS FINANCIERO</b>	<b>14</b>
<b>9. ENTENDIMIENTO ESTRATEGICO</b>	<b>14</b>
OBJETIVO DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	14
POLÍTICA DE DEFENSA Y SEGURIDAD	14
PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR	14
AREA SOPORTE PLATAFORMA TECNOLÓGICA	15
AREA SOPORTE PLATAFORMA TECNOLÓGICA	16
PLAN ESTRATEGICO CLUB MILITAR 2020-2022	16
MODELO OPERATIVO	17
NECESIDADES DE INFORMACIÓN	17
ALINEACIÓN DE TI CON LOS PROCESOS	17
<b>10. MODELO DE GESTION DE TI</b>	<b>18</b>
ESTRATEGIA DE TI	18
Misión TI Sectorial	18
Visión TI Sectorial	18
Definición de los objetivos estratégicos de TI:	18
<b>11. CAPITAL DE INFORMACIÓN</b>	<b>19</b>
ESTRATEGIAS DE TI	19
<b>12. LINEAMIENTOS Y ESTANDARES TI</b>	<b>19</b>
<b>13. GOBIERNO DE TI</b>	<b>19</b>
Gobierno TIC	20
Políticas TIC	20



Aprobación Iniciativas TIC	20
Seguimiento y Evaluación TIC	20
Cadena de valor de TI	20
INDICADORES Y RIESGOS	21
RIESGOS:	21
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	22
Arquitectura de sistemas de información	23
SERVICIOS TECNOLÓGICOS	23
Criterios de calidad y procesos de gestión de servicios de TIC	24
Principios de los servicios tecnológicos	24
INFRAESTRUCTURA	24
Conectividad	25
Servicios de operación	25
Administración De Bases De Datos	25
Administración De Aplicaciones	26
<b>14. USO Y APROPIACIÓN</b>	<b>26</b>
MODELO DE PLANEACIÓN	26
<b>15. RUPTURAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>29</b>
<b>16. SITUACIÓN ACTUAL SEGÚN MRAE – Ministerio TIC</b>	<b>29</b>
<b>17. ESTRATEGIA DE TI</b>	<b>29</b>
ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	29
<b>18. SOFTWARE: PUESTA A PUNTO DE LOS MODULOS DEL ERP SEVEN Y KACTUS PARA EL CLUB MILITAR.</b>	<b>32</b>
<b>19. SUIT VISION</b>	<b>34</b>
<b>20. MODELO DE PLANEACION</b>	<b>35</b>
PLAN DE ACCIÓN PERSPECTIVA DESARROLLO DE TIC ´S – AÑOS 2019-2022	35
Objetivo Estratégico	35
Estrategias del Plan de acción:	37
Metas del Plan de acción:	38
Mapa de Ruta	38
<b>21. PLAN DE COMUNICACIONES DEL PETI</b>	<b>38</b>
<b>22. CONTROL DE CAMBIOS</b>	<b>39</b>



## PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PETI 2023-2026

### INTRODUCCIÓN

Mediante la formulación del presente Plan Estratégico de Tecnología PETI del Club Militar para el periodo 2023-2026, se articulan las líneas de negocio con las capacidades de TI (Tecnologías de la Información) mediante el uso y apropiación, la adopción de nuevas tecnologías y la evolución de la Arquitectura de TI actual, habilitando la transformación digital de la Entidad para asegurar la generación de valor a sus grupos de interés mediante procesos internos ágiles y eficientes, y el aprovechamiento de la información para soportar decisiones basadas en datos, la digitalización de servicios y trámites, atendiendo los propósitos establecidos desde la política de gobierno digital.

El PETI del Club Militar articula la visión establecida desde el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 (PND), Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 denominado “Colombia, potencia mundial de la vida, que busca el propósito de sentar las bases para que el país se convierta en un líder de la protección de la vida a partir de la construcción de un nuevo contrato social que propicie la superación de injusticias y exclusiones históricas, la no repetición del conflicto, el cambio de nuestro relacionamiento con el ambiente y una transformación productiva sustentada en el conocimiento y en armonía con la naturaleza.

“...Democratización de las TIC para desarrollar una sociedad del conocimiento y la tecnología. A través del acceso a Internet y servicios TIC de calidad y amplia cobertura, acompañados de la difusión y apropiación digital para toda la ciudadanía, se construirá en el país una sociedad del conocimiento que aprovecha todos los beneficios de las tecnologías digitales, promoviendo la participación de las personas y territorios aún no conectados, de modo que se logre una equidad digital multicolor...”.

Así mismo da continuidad al trabajo realizado, durante el último trimestre de 2022 por el Ministerio de Defensa Nacional en la definición del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – PETI Sector Defensa 2023-2026, el cual está enmarcado en el habilitador de Arquitectura de la Política de Gobierno Digital y alineado a los objetivos estratégicos del Sector Defensa con un enfoque de generación de valor público mediante el mejoramiento de las capacidades y servicios de tecnología necesarios para impulsar la transformación y el desarrollo del Sector Defensa en un ambiente digital, seguro y confiable.

Apartir de los lineamientos y estándares que establece la Política de Gobierno Digital y su objetivo de impactar positivamente la calidad de vida de los ciudadanos y la competitividad del país, promoviendo la generación de valor público a través de la transformación digital del Estado.

## INNOVACIÓN PÚBLICA DIGITAL



De igual manera se tienen en cuenta los elementos establecidos dentro de la guía para elaboración del PETI de MinTIC “G.ES.06 Guía para la Construcción del PETI – Planeación de la Tecnología para la Transformación Digital”.

De acuerdo con la versión 4 de marzo de 2021 del Manual Operativo del Modelo integrado de planeación y Gestión (MIPG), donde establece en el numeral 2.2.1 Política de Planeación institucional, “las tareas principales a desarrollar se pueden sintetizar así: Identificar cómo el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones -TIC, apalanca el desarrollo de los planes, programas y proyectos de la entidad, la gestión interna de los procesos y la información, la prestación de trámites y servicios a los ciudadanos y en general, la implementación de todas las políticas de gestión y desempeño. Es fundamental determinar desde el direccionamiento estratégico y la planeación, cómo se desarrollará todo el componente tecnológico de la entidad.

A través de este Plan Estratégico de las Tecnologías de la información PETI, el Club Militar articula la planificación de sus líneas de negocio, conduciendo a la implementación de sus estrategias para alcanzar los objetivos misionales que se propone, producto de la consolidación de las definiciones de su misión, visión y valores corporativos reflejados en el plan de acción y plan derivado.

Las estrategias de desarrollo de las TIC's son cruciales para la Entidad, que tiene como objetivo la atención a los socios en un entorno altamente competitivo, y que se oriente a una cultura organizacional de excelencia para dar respuesta a demandas de valor agregado económico y social; el PETI se convierte no sólo es una formalidad técnica normativa, sino en un instrumento que sustenta el plan de inversiones en tecnologías de la información, generando un plan coherente y razonado de compras.

La formulación e implementación adecuada de Este documento de gestión implica las siguientes ventajas:

 <p>CLUB MILITAR</p>	<p>PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES PETIC 2023-2026</p>	<p>CODIGO: .GT-Q03 VERSION: 3 FECHA: 2022/09/14 PÁGINA 6 de 38</p>
--	---	--

- Documentar la arquitectura actual de las TICs.
- Modelar la arquitectura deseada de las TICs.
- Facilita la estandarización y normalización de las TICs.
- Facilita la integración de tecnologías a la plataforma existente.
- Alarga la vida útil y maximiza la inversión en TICs con la planificación adecuada de su adquisición e integración.
- Facilita que las TIC's creen más valor agregado al negocio.
- Convierte a las Tic's en un activo estratégico al habilitar a la organización al logro de su visión/misión a través de su alineamiento estratégico.

### 1.1. OBJETIVO TIC'S:

#### GENERAL

Orientar el uso y apropiación de las tecnologías de la información en el Club Militar, como factor clave para el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales, mediante la implementación de soluciones y servicios de tecnologías de la información en la búsqueda del cumplimiento de la prestación de servicios a los socios de la entidad, alineados con los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022, el Plan Estratégico del Sector – PES 2023-2026, plan de acción 2038 y plan estratégico institucional 2023-2026, soportados en un modelo de gestión TI.

#### ESPECÍFICOS

- Definir un proceso de planeación, seguimiento y evaluación de la estrategia de TI del Sector.
- Establecer un modelo de gestión de TI mediante el rediseño de la cadena de valor y la implementación de la arquitectura empresarial del grupo gestión TIC'S.
- Disminuir las brechas identificadas para las capacidades de grupo gestión TIC'S.
- Aumentar el aprovechamiento estratégico de las TIC'S del Sector involucrando los grupos de interés en las iniciativas y el desarrollo de competencias.
- Implantar una cultura orientada a la calidad de datos y seguridad de la información, enmarcado con el uso y manejo de la privacidad de datos, y seguridad de la Información.

#### ALCANCE DEL DOCUMENTO

Este documento presenta las iniciativas, en términos de políticas y lineamientos sectoriales de TI, a desarrollar durante las vigencias 2023-2026.

 <p>CLUB MILITAR</p>	<p>PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES PETIC 2023-2026</p>	<p>CODIGO: .GT-Q03 VERSION: 3 FECHA: 2022/09/14 PÁGINA 7 de 38</p>
--	---	--

El liderazgo de su implementación se encuentra a cargo de la Oficina Asesora de Planeación para la Estrategia y Planeación. Las actividades relacionadas en este documento como mapa de ruta, están distribuidas para ser realizadas por el grupo gestión TIC'S.

Este documento se convierte en la guía principal sobre la cual deben estructurar y definir sus proyectos de TI, contribuyendo desde sus áreas de tecnología al cumplimiento de la estrategia de TI, a los objetivos sectoriales de TI y a la disminución y cierre de las brechas de capacidad de TI.

El Plan Estratégico de Tecnologías de la Información -PETI-, inició desde el entendimiento estratégico del Club Militar, análisis de la situación actual, contempla identificación de las necesidades de TI de la entidad, la definición de la estrategia de TI y finaliza con la definición de las actividades del plan de acción y la ruta que permitirán la ejecución de estas. Es decir, considerando el contexto institucional en la cual se alinean los procesos del Club Militar con la tecnología para dar cumplimiento eficaz a las metas de gobierno previstas en el Plan Nacional de Desarrollo “Colombia, potencia mundial de la vida”, convirtiendo a la tecnología instrumento generador de valor, así como continuar avanzando en el acercamiento a la ciudadanía por los medios electrónicos cualificando los tramites en línea en la vía de cadena de trámites.

Cubre los seis dominios establecidos en el marco de referencia de arquitectura empresarial 2TI COLOMBIA:

- Dominio de Estrategia de TI
- Dominio de Gobierno de TI
- Dominio de Información
- Dominio de Sistema de información
- Dominio de Servicios Tecnológicos
- Dominio de Uso y Apropiación

En concordancia con los elementos que componen la estructura de la política de Gobierno Digital en sus cinco habilitadores:

- Arquitectura
- Cultura y Apropiación
- Seguridad y Privacidad de la Información
- Servicios ciudadanos digitales

## MARCO NORMATIVO

TIPO DE NORMA	NÚMERO	FECHA DE ACTUALIZACION	NOMBRE/ASUNTO
Directiva Presidencial	01	1999	Ley sobre derechos de autor y los derechos conexos
Directiva Presidencial	02	2002	Respeto al derecho de autor y los derechos conexos, en lo referente a utilización de programas de ordenador (software).



PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS  
COMUNICACIONES  
PETIC 2023-2026

CODIGO: .GT-Q03  
VERSION: 3  
FECHA: 2022/09/14  
PÁGINA 8 de 38

TIPO DE NORMA	NÚMERO	FECHA DE ACTUALIZACION	NOMBRE/ASUNTO
Ley	527	1999	Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones
Ley	594	2000	Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones.
Ley	962	2005	Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos Administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.
Decreto	1747	2000	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 527 de 1999, en lo relacionado con: "Las entidades de certificación, los certificados y las firmas digitales".
Decreto	2573	2014	Por el cual se establecen los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en línea, se reglamenta parcialmente la Ley 1341 de 2009 y se dictan otras disposiciones.
Ley	1712	2014	Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones
Decreto	415	2016	Por el cual se adiciona el Decreto Unico reglamentario del sector de función Publica, Decreto 1083 de 2015, en lo relacionado con la definición de los lineamientos para el fortalecimiento institucional en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones.
Decreto	1008	2018	Por el cual se establecen los lineamientos generales de la Política de Gobierno Digital y subroga el capítulo 1 del título 9 parte 2 del libro 2 del decreto 1078 de 2015, Decreto Único Reglamentario del sector de tecnologías de la información y las comunicaciones.
Ley	1273	2019	Por medio de la cual se modifica el Código Penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado – denominado "de la protección de la información y de los datos"- y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones. en su capítulo I se refiere a "los atentados contra la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de los datos y de los sistemas informáticos".



## ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL

A continuación, se presenta un resumen ejecutivo sobre la situación actual del Club Militar en materia de TI, analizada desde cada uno de los dominios del marco de referencia de arquitectura empresarial TI.

### ESTRATEGIA DE TI

La estrategia de TI se define como el conjunto de principios, objetivos y acciones concretas que reflejan la forma en la cual una entidad decide utilizar las Tecnologías de la Información para permitir el logro de su misión de una manera eficaz. La Estrategia TI es una parte integral de la estrategia del Club Militar y busca aportar valor al desarrollo sectorial e institucional a través de su proyección.

El Club Militar, alineado con el Dominio de Planeación de Arquitectura Empresarial: El dominio de planeación de la arquitectura contiene los elementos para orientar a la Entidad en la planeación, estructuración y priorización de los ejercicios de arquitectura empresarial a partir de las necesidades de los interesados.

El Club Militar para las vigencias 2023-2026, considero en las actividades del PETI tendientes a la implementación de los dominios del marco referencia de Arquitectura Empresarial (AE) de la Entidad.

Aplicando los ambitos del Dominio.

AMBITOS	LINEAMIENTOS
Entendimiento Estratégico de AE	LI.ES.01 Entendimiento Estratégico
	LI.ES.02 Definición de la Arquitectura Empresarial
	LI.ES.03 Mapa de Ruta de la Arquitectura Empresarial
	LI.ES.04 Proceso para Evaluar y Mantener la Arquitectura Empresarial
	LI.ES.05 Documentación de la Estrategia de TI en el PETI
Direccionamiento Estratégico	LI.ES.06 Políticas y Estándares para la Gestión y Gobernabilidad de TI
	LI.ES.07 Plan de Comunicación de la Estrategia de TI
Implementación Estrategia de TI	LI.ES.08 Participación en Proyectos con Componentes de TI
	LI.ES.09 Control de Recursos Financieros
	LI.ES.10 Gestión de Proyectos de Inversión
	LI.ES.11 Catálogo de servicios de TI
Seguimiento y Evaluación Estrategia de TI	LI.ES.12 Evaluación de la Gestión de la Estrategia
	LI.ES.13 Tablero de Indicadores

Tabla 1. Ambitos y lineamientos del Dominio Estrategia de TI.

Se requiere alinear y mantener la arquitectura empresarial en la Entidad, que permita materializar su visión estratégica utilizando la tecnología como agente de transformación. Durante las anteriores vigencias, la Oficina de Planeación, ha liderado el proceso para la realización de ejercicios de AE con el grupo de Gestión TIC, el Grupo de Gestión de Talento Humano, involucrando a los procesos misionales y de apoyo con las que se han determinado actividades a cumplir en el plan de acción. A pesar de lo adelantado en la parte estratégica, operativa y misional, se determinó que se deben trazar nuevas actividades tendientes a cumplir con estas actividades para las vigencias 2023-2026. La Entidad reconoce la importancia de contar con AE y está evaluando formas de poder contar con un diagnóstico y un plan continuo que le permita determinar el estado actual de las capacidades de TI en la gestión institucional, identificar la

 <p>CLUB MILITAR</p>	<p>PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES PETIC 2023-2026</p>	<p>CODIGO: .GT-Q03 VERSION: 3 FECHA: 2022/09/14 PÁGINA 10 de 38</p>
--	---	---

arquitectura empresarial objetivo y el mapa de ruta para la ejecución de ejercicios de arquitectura empresarial para abordar las necesidades misionales de la alta gerencia en materia de TI. De igual manera se observa que es necesario definir e implementar una metodología para la gestión integral de proyectos de TI.

## **GOBIERNO DE TI**

El Gobierno de TI es una práctica, orientada a establecer unas estructuras de relación que alinean las líneas de negocio con los procesos de apoyo, recursos y estrategias de TI del Club Militar, para agregar valor a la Entidad y apoyar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. El gobierno de TI gestiona y controla los riesgos, mide el desempeño de TI, busca optimizar las inversiones de TI y establecer un esquema de toma de decisiones de TI.

El dominio de gobierno de TI busca aportar valor al desarrollo institucional y/o sectorial a través de la implementación de esquemas de gobernabilidad de TI, alineados a los procesos y procedimientos de la entidad.

El Club Militar cuenta con una estructura organizacional interna a nivel de TI, que le permite soportar los servicios tecnológicos demandados por la Entidad.

El Club Militar cuenta con un Grupo de Gestión Tic's, dependiente de la Subdirección General, cuyo objetivo principal es "Fortalecer la plataforma tecnológica y apropiarse de su uso", para cumplir con los objetivos primordiales formulados por la Entidad y que deben ser adoptados para el cumplimiento de las políticas y planes generales, programas y proyectos del Sector Defensa, y del Club Militar para brindar servicios de bienestar social, cultural y de recreación a los socios y beneficiarios, a través de constante implementación de mejores prácticas con responsabilidad social, contribuyendo a fortalecer la tradición militar y policial, estrechando lazos familiares y de compañerismo.

La estructura organizacional y de gobierno de TI en el Club Militar está conformada por un Coordinador del Grupo Gestión TIC, profesionales, técnicos y auxiliares de apoyo y Seguridad en Defensa para cumplir con los procesos y procedimientos de los sistemas de información y principalmente del sistema ERP de la Entidad.

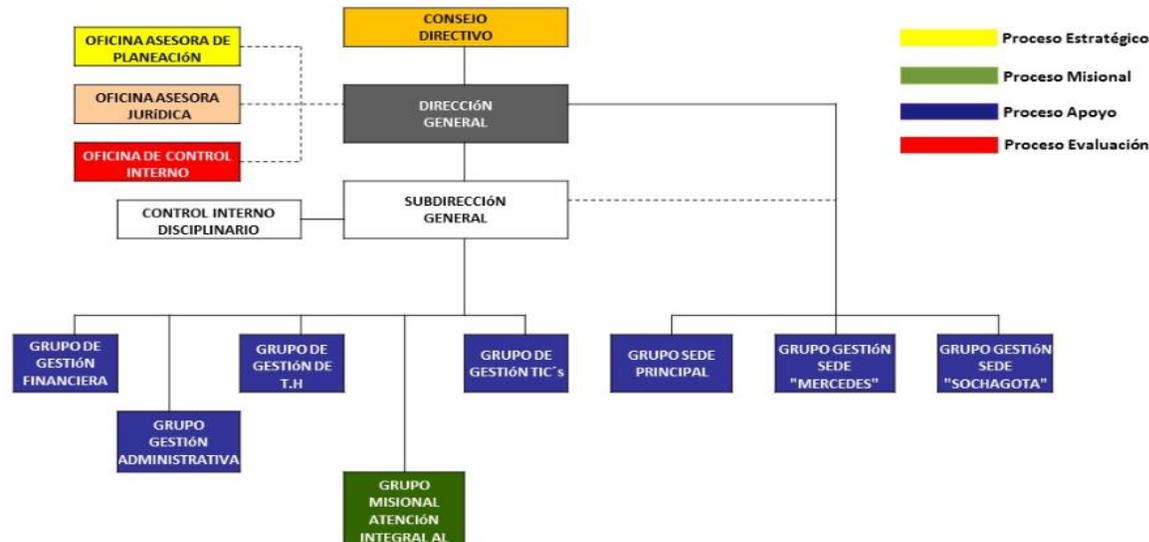
Se elaboró documento de Políticas de TI, cuenta con la Política de Seguridad de la Información y se encuentra fortaleciendo las políticas y estándares que faciliten la gestión y la gobernabilidad de TI, contemplando los siguientes temas: gestión de información, adquisición, desarrollo e implantación de sistemas de información, acceso a la tecnología, gobierno y seguridad digital, AE, uso y apropiación de las facilidades por parte de los usuarios.

Para las vigencias 2023-2026, debe construir y ejecutar el plan de continuidad de negocio para el proceso de Gestión de la tecnología e información, debidamente aprobado por el Comité Institucional MIPG y orientar sus planes de compras al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Entidad y en el apoyo a las líneas de negocio.

Se deben establecer indicadores de medición de la gestión de TI, a nivel de Gobernabilidad.

## ESTRUCTURA ORGANICA

Resolución 652 de 16 de junio de 2017



## GESTIÓN DE INFORMACIÓN

Se entiende por información un conjunto de datos organizados y procesados que tienen un significado, relevancia, propósito y contexto. La información sirve como evidencia de las actuaciones de las entidades.

El dominio de información busca en el Club Militar, aportar valor estratégico a la toma de decisiones a partir de la gestión de la información como un producto y servicio de calidad.

El Club Militar cuenta con un sistema ERP centralizado SEVEN y KACTUS HCM, sistemas de información misionales que deben articularse internamente con AZ DIGITAL (sistema de gestión Documental), SUIT VISIÓN (Sistema estratégico), así como con servicios y sistemas de información de otras entidades que requieren interoperabilidad como es el caso de SIIF NACION II, SECOP II, SIGEP, para estar en capacidad de entregar fuentes únicas de datos, información integral.

El Club Militar ha trabajado en mejorar la calidad de la data en cada uno de los sistemas información, se requiere consolidar la información histórica de la misma, debido a las debilidades de migración de aplicaciones anteriores.

Para la vigencia actual se debe con base en el catálogo de información de la Entidad definir los servicios y flujos de información, esquemas de interoperabilidad que apliquen con el fin de asegurar la gestión y planeación de aseguramiento, control, inspección y mejoramiento de la calidad de los componentes de información.

A nivel de auditorías y logs de transacciones de los sistemas de Información la Entidad debe fortalecer reportes, a fin de generar mayor facilidad de análisis de estas.



## SERVICIOS TECNOLÓGICOS

Para soportar los procesos del Club Militar es importante contar con sistemas de información que se conviertan en fuente única de datos útiles para apoyar o argumentar las decisiones corporativas. Este dominio permite planear, diseñar la arquitectura, el ciclo de vida, las aplicaciones, los soportes y la gestión de esos sistemas de información que facilitan y habilitan las dinámicas de una institución pública.

Un servicio tecnológico es un caso particular de un servicio de TI que consiste en una facilidad directamente derivada de los recursos de la plataforma tecnológica (hardware y software) de la Entidad.

En este tipo de servicios los Acuerdos de Nivel de Servicio son críticos para garantizar algunos atributos de calidad como disponibilidad, seguridad, confiabilidad, etc.

El Club Militar ha fortalecido su infraestructura tecnológica a nivel de nodos de hyperconvergencia, servidores virtuales, alta disponibilidad y en la actualización de su planta computacional.

Con relación a la gestión de los servicios tecnológicos y conectividad, son administrados por el Grupo gestión TIC, y hace parte de las funciones de su personal que, para este propósito, realiza las actividades de administración, gestión, operación, monitoreo y control de la plataforma de canales de comunicación, almacenamiento, respaldo, servidores, aplicaciones, Bases de Datos, Office, Seguridad Informática, servicio de impresión, Telefonía IP, Redes LAN y Redes Inalámbricas, música ambiental, televisión, correo electrónico, servicio de soporte de primer nivel mediante la mesa de ayuda TIC ATENTO de las Tres Sedes.

Dados los altos volúmenes y sensibilidad de la información de la Entidad, se requiere avanzar a segundo nivel de robustez a nivel de almacenamiento tanto a nivel de datos como en el CCTV a fin de garantizar la seguridad de la información con copias de información de usuario final, correo electrónico e información sensible, evitando pérdidas de la información.

Para las vigencias 2023-2026 el Club Militar cuenta con un DATACENTER en cumplimiento de norma que debe mantener, teniendo en cuenta la obsolescencia tecnológica y porcentaje de crecimiento a nivel de data y almacenamientos.

## USO Y APROPIACIÓN

Este dominio establece lineamientos orientados a lograr el involucramiento de los diversos grupos de interés en la participación de las iniciativas de TI, y el desarrollo de competencias de TI, las cuales se impulsan mediante las Tecnologías de Información, como habilitadores de las estrategias de las entidades.

El Club Militar, en su mapa estratégico institucional 2023-2026 establece en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en el objetivo No. 2 Fortalecer la cultura de uso y apropiación de las TIC's en las líneas de servicio del Club Militar y llevara seguimiento del plan y las actividades a realizar en lo tendiente a apropiar los sistemas de información y medir su nivel de uso.

De igual manera mediante la expedición de la resolución 000694 del 30 de abril de 2018 "Por la cual se

 <p>CLUB MILITAR</p>	<p>PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES PETIC 2023-2026</p>	<p>CODIGO: .GT-Q03 VERSION: 3 FECHA: 2022/09/14 PÁGINA 13 de 38</p>
--	---	---

adopta el Manual de políticas generales y específicas de manejo de seguridad de la información para el Club Militar y se dictan otras disposiciones”, da indicaciones claras sobre el manejo de los sistemas de información a fin de garantizar la seguridad de estos.

## **ANÁLISIS FINANCIERO**

Para financiar el funcionamiento e inversión en tecnología, el Club Militar mediante el recurso de gastos de funcionamiento soportará el mantenimiento de su DATACENTER, sistemas de información, seguridad perimetral, mantenimiento de equipos de cómputo, sonoros, de televisión, y adquisición de equipos de equipos que deben ser reemplazados por obsolescencia tecnológica para las sedes del Club Militar.

## **ENTENDIMIENTO ESTRATEGICO**

### **OBJETIVO DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL**

El Ministerio de Defensa Nacional tiene como objetivos primordiales la formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos del Sector Administrativo Defensa Nacional, para la defensa de la soberanía, la independencia y la integridad territorial, así como para el mantenimiento del orden constitucional y la garantía de la convivencia democrática.

### **POLITICA DE DEFENSA Y SEGURIDAD**

El objetivo General de la política de Defensa Nacional y Seguridad da es coadyudar a la terminación del conflicto armado, la consolidación de la paz, el desarrollo socioeconómico, la defensa de los intereses nacionales y el mejoramiento de la seguridad pública y ciudadana, mediante el mantenimiento de una fuerza pública moderna, fortalecida, motivada y operativa.

### **PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR**

El Plan Estratégico del Sector Defensa y Seguridad 2022-2026 se construyó bajo los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 denominado “Colombia, potencia mundial de la vida, que busca el propósito de sentar las bases para que el país se convierta en un líder de la protección de la vida a partir de la construcción de un nuevo contrato social que propicie la superación de injusticias y exclusiones históricas, la no repetición del conflicto, el cambio de nuestro relacionamiento con el ambiente y una transformación productiva sustentada en el conocimiento y en armonía con la naturaleza.

Este Plan fue elaborado en función de tres insumos programa Colombia potencia mundial de la vida, Comunicados de prensa y proyectos de Ley, discursos del señor presidente y entrevista al MDN, las áreas misionales del Sector, las cuales corresponden al conjunto de responsabilidades asociadas a los diferentes ámbitos de operación del Sector Defensa Nacional, que deben realizarse acorde con los 8 temas estratégicos de manera efectiva para el cumplimiento de los objetivos nacionales en materia de defensa y seguridad.

Así mismo, esta Plan define los objetivos estratégicos y metas que el Sector en su conjunto alcanzará al 2026 y se constituye en la base para la formulación de los planes estratégicos institucionales, así como



para el control, seguimiento y evaluación de los resultados en la gestión del Sector Defensa Nacional.

En este sentido, el Plan Estratégico Sectorial de Tecnologías de Información - PETI, PETI, el cual se enmarca en el habilitador de Arquitectura de la Política de Gobierno Digital y alineado a los objetivos estratégicos del Sector Defensa con un enfoque de generación de valor público mediante el mejoramiento de las capacidades y servicios de tecnología necesarios para impulsar la transformación y el desarrollo del Sector Defensa en un ambiente digital, seguro y confiable.

**El Ministerio de Defensa Nacional no ha emitido a la fecha el plan estratégico de las tecnologías de la información 2023-2026.**

De acuerdo a Resolución Número 000423 del 23 de julio de 2020, se establecen áreas del trabajo en la Oficina Asesora Planeación y en los Grupos de trabajo que actualmente funcionan en el Club Militar y se fijan sus funciones.

En el artículo 8°. Se establecen las funciones de las áreas de trabajo del Grupo Gestión TIC - Subdirección General.

#### AREA SOPORTE PLATAFORMA TECNOLÓGICA

- a. Brindar soporte a nivel de hardware y software a usuario final de primer nivel.
- b. Administración del directorio Activo, creación de usuarios.
- c. Administración de Enclousure – semanalmente
- d. Administrar el firewall de la Entidad
- e. Llevar los registros de calidad pertinentes a los servidores
- f. Administrar la infraestructura tecnológica de la Entidad a nivel de servidores, redes y comunicaciones
- g. Mantener, monitorear y reparar la infraestructura de redes de una organización
- h. Implementar y mantener servidores y servicios de red comunes dentro de la organización
- i. Diseñar, implementar y mantener sistemas de monitoreo y respaldo para la infraestructura de redes de una organización.
- j. Asegurar la calidad y el performance en el funcionamiento de la infraestructura de redes y servicios de la organización.
- k. Administrar la infraestructura física – Backup – Registrar e inventariar
- l. Supervisar los contratos asignados al área de Grupo Gestión TIC
- m. Contribuir y coadyudar al cumplimiento de las funciones, objetivos, y metas del Grupo Gestión TIC
- n. Velar por el adecuado manejo y buen uso de los elementos asignados al área para el cumplimiento de las funciones asignadas.
- o. Utilizar las herramientas informáticas y de comunicaciones, disponibles en el Club.
- p. Las demás que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza del área.

#### ÁREA SOPORTE PLATAFORMA TECNOLÓGICA

- a. Brindar soporte de primer y segundo nivel a los aplicativos de la Entidad.
- b. Gestionar y coadyudar al Coordinador del Grupo o persona que haga sus veces, en la administración de



la base de datos de socios.

- c. Contribuir y coadyudar con proyectos para la mejora continúa de los aplicativos de información que cuenta el Club.
- d. Gestionar SEVEN y KACTUS ERP, y todos los módulos. Gestionar KAIROS y sus diferentes módulos
- e. Contribuir y coadyudar al cumplimiento de las funciones, objetivos y metas
- f. Velar por el adecuado manejo y buen uso de los elementos asignados al área para el cumplimiento de las funciones designadas.
- g. Utilizar las herramientas informáticas y de comunicaciones, disponibles en el Club.
- h. Las demás que le sean asignadas y que corresponden a la naturaleza del área.

### PLAN ESTRATEGICO CLUB MILITAR 2023-2026

Como resultado del contexto del plan estratégico 2023-2026 y las metas institucionales a 2038, se identifico la oportunidad de construir un plan estratégico, con miras al cumplimiento de la MEGAS 2022 y objetivos sectoriales del cuatrenio. De esta manera, dicho plan permite el ajuste estratégico 2023-2026 a partir de nuevas iniciativas estratégicas, acorde a las necesidades actuales.

Este plan estratégico derivado comprende objetivos alineados a las MEGAS ya aprobadas por el Consejo Directivo dentro de la I Fase para la vigencia 2020, así como se alinean a los pilares estratégicos 2038 definidos como Bienestar, Sostenibilidad y Desarrollo.

Acorde a lo establecido por MinTic, se identificó la oportunidad de apalancar la visión AE en un solo objetivo estratégico para evidenciar la innovación a desarrollar dentro de la entidad dentro de este plan derivado.

Objetivo Estartegico 2. Desarrollar la estructura del modelo de arquitectura empresarial del Club Militar para mejora continua en alineación a la naturaleza jurídica de la institución, se resalta la importancia de la TIC'S en esta nueva estrategia derivada y se formula como objetivo estratégico prioritario para apalancar resultados organizacionales. De esta manera, se buscará apalancar el capital de información para la apropiación de tecnologías de información y comunicación.

Dentro de las acciones asociadas para alcanzar dicho objetivo, se debe definir actividades que permitan la alineación de procesos, datos, aplicaciones e infraestructura tecnológica.

Actualmente se hace necesario evidenciar la estrategia de un plan de choque para la facilitación del uso y apropiación que generen valor y beneficio institucional y el mantenimiento de los sistemas ERP SEVEN, KACTUS y SVE; buscando acelerar la puesta a punto de todos los modulos, interacción con otros sistemas de información, web services, portal web y aplicaciones, así involucrar la mayor cantidad de funcionarios para que hagan parte activa de la transformación digital que requiere la innovación de servicios del Club Militar durante "Era Pos COVID-19".

Con esta visión, se estructura este objetivo en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para apalancar los activos y herramientas tecnológicas como herramientas de trabajo y base para obtener resultados en los procesos Club Militar.

En alineación a las políticas del Gobierno Nacional (Economía Naranja), a través de este objetivo podrá evidenciar el aporte que realiza Club Militar en el sector de tecnología como valor agregado a la propuesta

de servicios a ofrecer al Socio.

## MODELO OPERATIVO

Para el período 2023-2026 el Club Militar, ha identificado y definido ocho (08) focos estratégicos que son los siguientes:

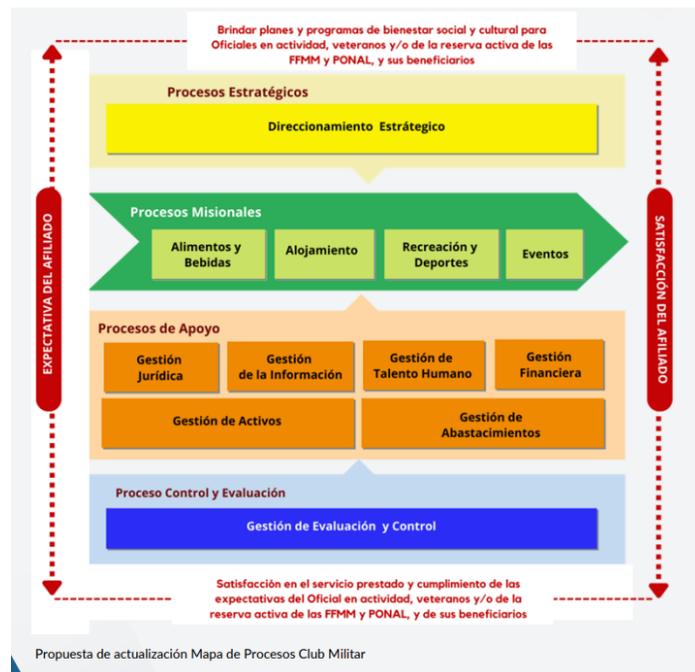


## NECESIDADES DE INFORMACIÓN

La entidad requiere la interoperabilidad con los sistemas de información gubernamentales a fin de evitar reprocesos administrativos y necesita de la actualización de sus datos a nivel de base de datos con el SIIF NACIÓN II, SECOP II, SIGEP entre otros.

## ALINEACIÓN DE TI CON LOS PROCESOS

Actualmente TI se alinea con los procesos de la Entidad, así:



## MODELO DE GESTIÓN DE TI

### ESTRATEGIA DE TI

La Estrategia busca que el Club Militar haga uso y apropiación de las tecnologías de la información y la comunicación en su perspectiva de Aprendizaje y crecimiento para la automatización de sus procesos y apoyo en la toma de decisiones en cumplimiento de las estrategias de bienestar, desarrollo sostenible y posicionamiento y liderazgo a fin de optimizar los servicios prestados a sus socios como miembros activos de las fuerzas Militares y Policía Nacional, así como el personal de la reserva activa. De esta forma el Ministerio de Defensa Nacional, ha definido lo siguiente:

#### Misión TI Sectorial

“Establecer directrices que permitan el gobierno y uso apropiado de las TI del Sector, con el fin de facilitar la toma de decisiones adecuadas para la Seguridad y Defensa Nacional, disminuir las brechas de las capacidades operacionales y de soporte y mejorar la interacción con la ciudadanía”.



### Visión TI Sectorial

“Para el 2026 las áreas o dependencias de TI del Sector serán el referente para otros sectores del Gobierno Nacional al tener una gestión adecuada de TI para sus procesos misionales y estratégicos; así mismo, contará con una normatividad de TI para sus procesos tecnológicos; brindará información con altos estándares de calidad al interior y exterior; y contará con interoperabilidad entre sus diferentes plataformas tecnológicas”.

En respuesta a lo anterior el Club Militar, planteó las siguientes líneas de acción:

Lineamientos y Estandares de TI		Adoptar y establecer los estándares, directrices y políticas para la gestión TI en el Club Militar.
Gobierno de TI		Implementar políticas para afianzar el liderazgo de las tecnologías de la información para la toma de decisiones.
Uso y Apropiación		Generar políticas y directrices para el uso y apropiación eficiente del capital de la información de la entidad.
Gestión de Proyectos		Gestionar procesos de bancos de proyectos de TI, que generen valor agregado a los procesos productivos y misionales de la Entidad.
Seguimiento y Evaluación		Establecer indicadores de medición efectiva que permitan evaluar el avance de los proyectos de TI.

Definición de los objetivos estratégicos de TI:

A nivel sectorial se determinan cuatro perspectivas estratégicas a nivel de TI y siguiendo como base se establecieron los objetivos de la Entidad, así:

### CAPITAL DE INFORMACIÓN

Apropiar Tecnologías de información y comunicación	
Gestión integral de sistemas de Información	Generar la estandarización a nivel de software integral mediante su ERP, aprovechando al máximo el potencial de cada uno de los módulos de la herramienta.
Desarrollar competencias de uso y apropiación de TI	Fomentar con procesos de capacitación, el buen uso y aprovechamiento de las herramientas tecnológicas.
Potenciar las capacidades	Implementar metodologías y buenas prácticas que permitan potenciar las capacidades de TI.

institucionales de TI

ESTRATEGIAS DE TI

**LINEAMIENTOS Y ESTANDARES TI**

En la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se encuentra la estrategia de capital organizacional con el objetivo de definir la nueva arquitectura empresarial para el Club Militar.

**GOBIERNO DE TI**

**Definición e implementación del Gobierno TI.**

**USO Y APROPIACIÓN**

Adoptar procesos de capacitación, uso y apropiación de las herramientas tecnologicas del Club.

**GESTIÓN DE PROYECTO TI**

Optimizar los recursos financieros asignados a TI para el manejo de e apoyo a los procesos misionales.

**SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

Implementación de metodologías para el seguimiento de los procesos de TI.

**GOBIERNO DE TI**

La estructura de Gobierno de TI que se incorporará en el Sector Defensa tendrá como base COBIT4, que provee el marco de referencia para alcanzar los objetivos y las funciones de la estructura organizacional que exige el Ministerio TIC a nivel Gobierno y Gestión de las TIC. Se tendrán en cuenta los siguientes principios:

- Satisfacer las necesidades del sector en materia de TI, para crear valor en cada una de las unidades ejecutoras, Policía Nacional y entidades adscritas y vinculadas, manteniendo el equilibrio entre la realización de beneficios y la optimización de los riesgos y el uso de recursos.
- Cubrimiento de las funciones y procesos transversales de TI a nivel sectorial.
- Aplicar un Marco de Referencia base que pueda ser integrado con diferentes estándares y buenas prácticas.
- Enfoque holístico de un gobierno y gestión de las TI.
- Separar el Gobierno de la Gestión de TI.



El Ministerio de Defensa Nacional emite las políticas, lineamientos y estándares para la adopción e implementación de soluciones tecnológicas para todas las entidades del sector. En el Club Militar la gobernabilidad de TIC se encuentra bajo la responsabilidad del Grupo Gestión TIC, de manera transversal a los procesos de apoyo y misionales de la entidad, buscando optimizar las inversiones de TI, gestiona y controla los riesgos y mide el desempeño de TI.

### Políticas TIC

El Club Militar adopta las políticas, lineamientos y estándares relacionados con servicios e infraestructura tecnológica y sistemas de información que genera el Ministerio de Defensa a través de sus viceministerios, y las políticas y lineamientos en ciberdefensa y ciberseguridad que genera el grupo ColCERT.

### Aprobación Iniciativas TIC

Siguiendo el lineamiento emitido por el Ministerio de Defensa, todo proyecto o iniciativa que se genere en la entidad debe ser presentada ante el Comité de la Integración de Tecnologías de la Información y Comunicaciones previa viabilidad del Grupo de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones del Ministerio de Defensa, o el que haga sus veces y deben ser inscritos en el Banco de programas y proyectos de inversión nacional BPIN si la fuente de financiación de los mismos corresponda a un recurso de inversión.

### Seguimiento y Evaluación TIC

A través de las herramientas establecidas por el Ministerio de Defensa, El Grupo Gestión TIC del Club Militar, realiza el seguimiento y evaluación de los proyectos TIC, actividades que son controladas por la Subdirección General y estas actividades se realizan basadas en criterios de mantenimiento, actualización, innovación y automaización de procesos.

### Cadena de valor de TI

El Club Militar adopta en los procesos de gestión de TI (cadena de valor de TI), que propuso el Ministerio de Defensa Nacional así:

### **DOFA**



PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES  
PETIC 2023-2026

CODIGO: .GT-Q03  
VERSION: 3  
FECHA: 2022/09/14  
PÁGINA 21 de 38

Habilitadores Fortalezas		Barreras Debilidades		Habilitadores Fortalezas		Barreras Debilidades	
Origen Interno	¿Cuáles son las ventajas de la entidad en temas de TI? ¿Qué recursos tiene la entidad en temas de TI que no tienen otras entidades? ¿Qué sabe hacer la entidad muy bien en temas de TI? ¿Qué reconocimiento tiene la entidad en temas de TI?	¿Qué puede mejorar la entidad en temas de TI? ¿Qué recursos hacen falta en temas de TI? ¿Qué capacidades hacen falta en la entidad en temas de TI? ¿Qué consideran los usuarios que debemos mejorar en temas de TI?	Origen Interno	1. Infraestructura física de hardware - nodos. Apoyo Alta Dirección. Recursos financieros destinados para la renovación de TI. Recurso humano capacitado y conocedor del modelo comercial CM. 2. Infraestructura propia LAN y WAN. 3. Organización y apropiación de la información a través de ERP, SEVEN y AZ Digital. Aprovechamiento de los recursos asignados. 4. Reconocimiento del Gobierno Nacional como 3er. puesto en estrategia de gobierno digital en la estrategia de máxima velocidad.	Origen Interno	1. Infraestructura física para el desarrollo de un centro de computo. 2. Recurso humano para el empoderamiento de los sistemas de información. 3. Integración de los sistemas y tecnologías. Uso y apropiación de herramientas tecnológicas y sistemas de información. 4. Tecnología obsoleta para la producción y prestación de servicios 5. Gestión de estrategias TI. Uso y apropiación TI del personal que conforma el CM.	
	Oportunidades			Amenazas		Oportunidades	
Origen Externo	¿Qué oportunidades existen para aprovechar al máximo las fortalezas de la entidad en temas de TI? ¿Qué apoyo externo se podría utilizar para mejorar los servicios que ofrece la entidad y los temas de TI?	¿Qué cambios externos en temas de TI pueden afectar la prestación de los servicios de la entidad? ¿Qué factores externos pueden generar más debilidades? ¿Qué cambios externos en temas de TI pueden afectar la prestación de los servicios de TI?	Origen Externo	1. Infraestructura física con posibilidades de modernización para la prestación de servicios. 2. Posibilidad de integrar los sistemas de información para la toma de decisiones a través del desarrollo interoperativo. Desarrollo de web services para la interoperatividad.	Origen Externo	1. Nuevos aranceles en los productos y servicios TI. 2. Cambios en la normatividad para la prestación y venta de servicios acuerdo estándar de los sectores hotelero, gastronómico y recreodeportivo. 3. Demanda constante de innovación en tecnología en el sector gastronómico que exige alto porcentaje de inversión. No asignación de recursos adicionales del sector para proyectos TI.	

INDICADORES Y RIESGOS

De acuerdo a la metodología indicada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y una vez analizados con la oficina de planeación, el Club Militar utilizará los siguientes indicadores de gestión para la vigencia 2022:

<b>Nombre del indicador:</b>	ESTRATEGIA Y GOBIERNO DE TI PARA LA VIGENCIA
<b>Fórmula del Indicador</b>	[Plan Implementación PETI 20202 * 50%] + [Formulación PETI 2023-2026 * 10%]+ [Plan de seguimiento MSPi * 30%] + [Plan de comunicaciones TI * 10%]
<b>Nombre del indicador:</b>	INFORMACIÓN DE TI DE LA VIGENCIA
<b>Fórmula del Indicador</b>	[Catalogo de servicios TI * 5%] + [Seguimiento plan de trabajo sistema SEVEN *40% ] + [Seguimiento plan de trabajo sistema KACTUS *15% ] + [Seguimiento plan de trabajo sistema AZDigital *20%] +
<b>Nombre del indicador:</b>	USO Y APROPIACION LA VIGENCIA
<b>Fórmula del Indicador</b>	USO Y APROPIACIÓN DE HERRAMIENTAS TECNOLOGIAS * 30% USO Y APROPIACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN * 50% USO Y APROPIACIÓN SERVICIOS WEB * 20%
<b>Nombre del indicador:</b>	DATA CENTER
	Cumplimiento de hitos plan de trabajo Data Center
<b>Descripción del Indicador</b>	Mide el porcentaje de avance en la ejecución en la gestión del proyecto de Data Center del Club Militar

DISPONIBILIDAD

indisponibilidad sobre el total de las horas de disponibilidad

## Estratégico

fortalecer la cultura de suso y apropiación de las TIC en las líneas de servicio del Club Militar

totalidad de procesos clave de la gestión. Contra los que no están automatizados

totalidad de servicios CONTRA LOS QUE NO ESTAN AUTOMATIZADOS

capacidad del software frente a la necesidad del Club Militar: sobre totalidad de capacidad

Realizar actividades que generen un mayor nivel de uso y apropiación de los SI.

Numero de deberes de la norma ISO 27001, versus los que se han adoptado.

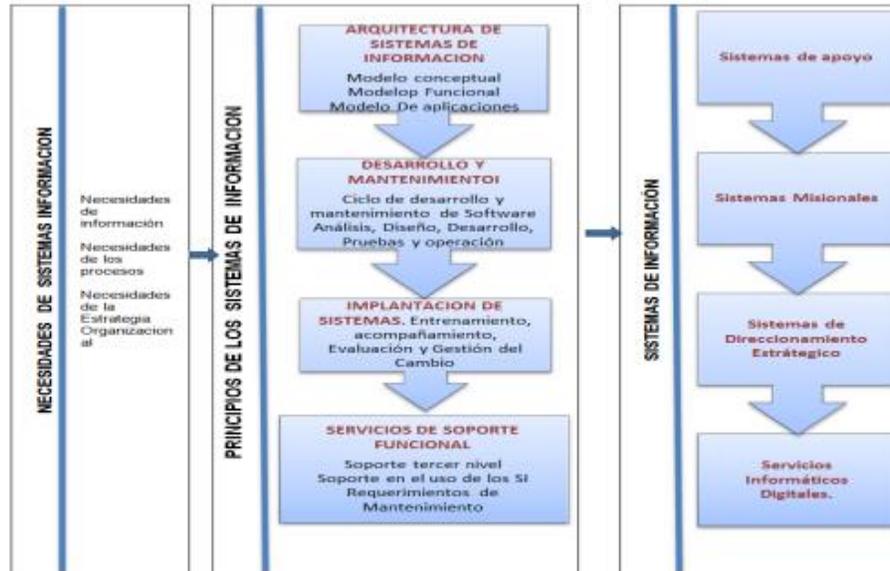
## RIESGOS:

PROCESO	Identificación y valoración			Parte 2 Valoración del riesgo:
	Referencia	Clasificación del riesgo (1)	Descripción del Riesgo (Criterios: Disponibilidad, Confidencialidad, Integridad) (2)	Descripción del Control
Gestión TIC Direccionamiento estratégico. Talento Humano. Gestión Administrativa. Gestión Socios	1	Riesgo de tecnología	Acceso no autorizado a la red, a los sistemas de información, a la base de datos y/o a la configuración de algún activo de información.	Confidencialidad
Gestión TIC Direccionamiento estratégico. Talento Humano. Gestión Administrativa. Gestión Socios	2	Riesgo de tecnología	Pérdida, deterioro o destrucción de algún activo de información, ya sea documentos físicos, en medios digitales o fallas en el procedimiento de respaldo en los	Disponibilidad
Todos los procesos	3	Riesgo de tecnología	Afectación en la prestación de los servicios de TI por eventos que impactan la infraestructura tecnológica (servidores, equipos, redes, comunicaciones), o factores humanos que vulneren los sistemas de información.	Integridad

## SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El Club Militar cuenta con un sistema de información integral ERP, que soporta los procesos misionales y de apoyo de la Entidad, a nivel administrativo, operativo y financiero, consolidándose en una única base de datos para la toma de decisiones, que permitirá la interoperabilidad e integración con herramientas de apoyo en los diferentes requerimientos de la Entidad.

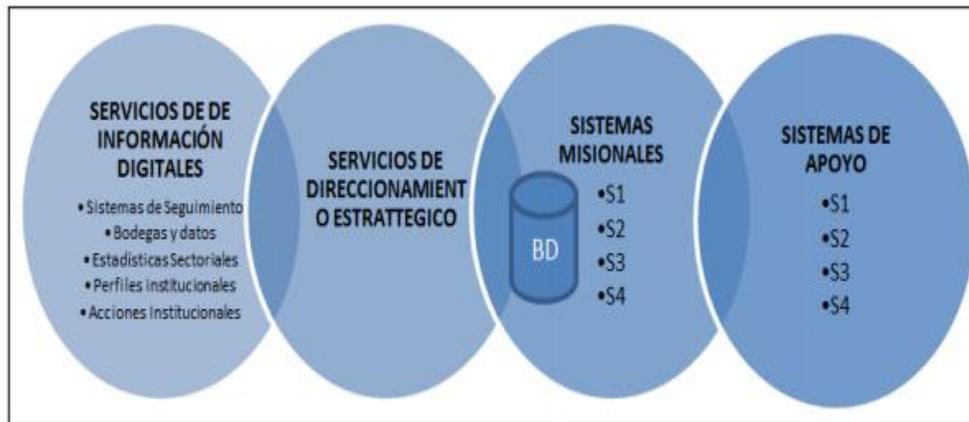
Como modelo de gestión de sistema de información se adopta el sugerido por el Ministerio de Tecnologías de la Información, así:



Modelo de Gestión de Sistemas de Información

Fuente: Grupo TIC – MDN. Adaptado de: MINTIC

### Arquitectura de sistemas de información



Modelo de Arquitectura de Sistemas de Información

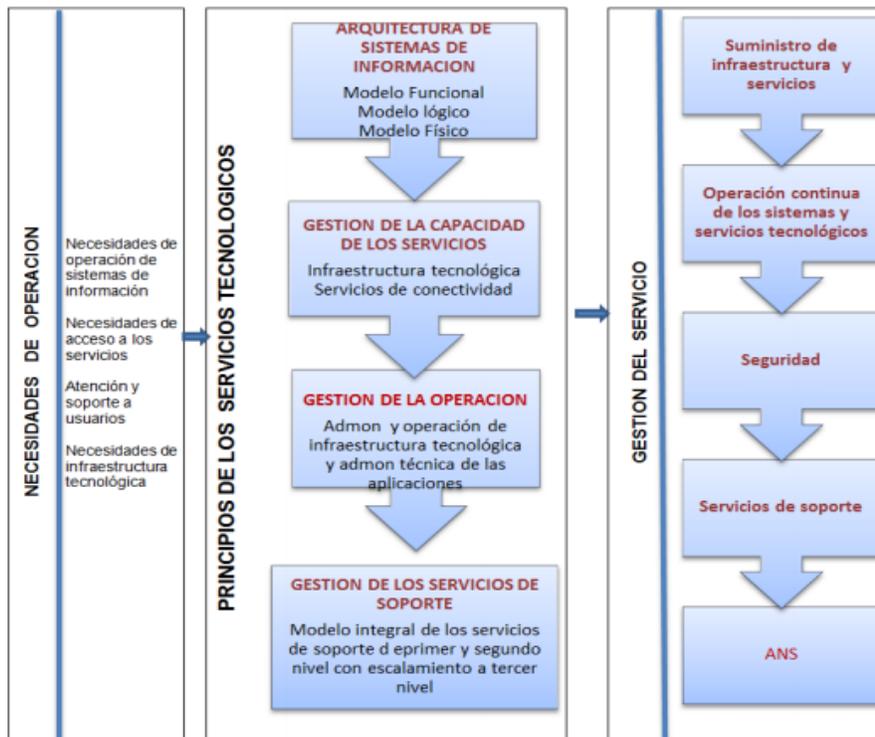
Fuente: Grupo TIC – MDN. Adaptado de: MINTIC

### Procedimiento para la implementación de la arquitectura de sistemas de información



## SERVICIOS TECNOLÓGICOS

El Ministerio de Tecnologías de la Información en este punto plantea el siguiente modelo de gestión de servicios tecnológicos que pretende se use tecnologías de información y comunicaciones de vanguardia que contemple la operación continua, soporte a los usuarios, la administración y el mantenimiento y que implemente las mejores prácticas de gestión de tecnología reconocidas internacionalmente.



Modelo de Gestión de Servicios Tecnológicos

Fuente: Grupo TIC – MDN. Adaptado de: MINTIC

Criterios de calidad y procesos de gestión de servicios de TIC

El Club Militar adoptará el uso de ITIL, con el fin de tener criterios de calidad para garantizar la operación de toda la plataforma tecnológica y de servicios TI.

Principios de los servicios tecnológicos



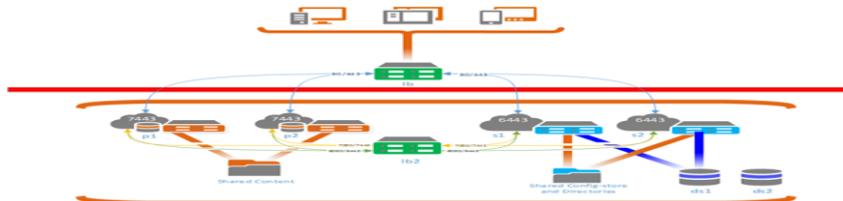
## INFRAESTRUCTURA

El Club Militar, cuenta con una infraestructura con alta disponibilidad que soportará la prestación de servicios de TI, para el año 2023 se reazará y se ejecutará el plan de continuidad del negocio.

### Conectividad

La arquitectura actual a nivel de redes del Club Militar, para la prestación del servicio orresponde a una red LAN, distribuida en centros de cableado interconectados por fibra óptica, con segmentación de VLANS, requiere cableado de los hoteles y salones en sus tres Sedes, que permitan la transmisión de imagen, video y sonido para teleconferencia y multiconferencias en cumplimiento con el tipo de negocio de la Entidad.

El servicio de WIFI, debe ser potencializado a nivel de cubrimiento de las cabañas y habitaciones, conservando la atención de red inalámbrica para las zonas comunes en el cumplimiento de su objetivo de integrar las familias de los socios, contará con canales de comunicación con capacidades suficientes para atender la demanda de transmisión de datos entre las Sedes, protegidos por un sistema de seguridad perimertral firewall físico robustecido en cada Sede.



### Servicios de operación

La entidad garantiza la administración, mantenimiento y soporte del sistema de información mediante contrato de mantenimiento y soporte directamente con los desarrolladores de la fuente del sistema, así como a nivel de la infraestructura de hardware y software ofimático, para los dos casos se utiliza la mesa de ayuda implementada en la entidad que garantiza la trazabilidad y seguimiento de las políticas establecidas para este fin.

### Administración De Bases De Datos

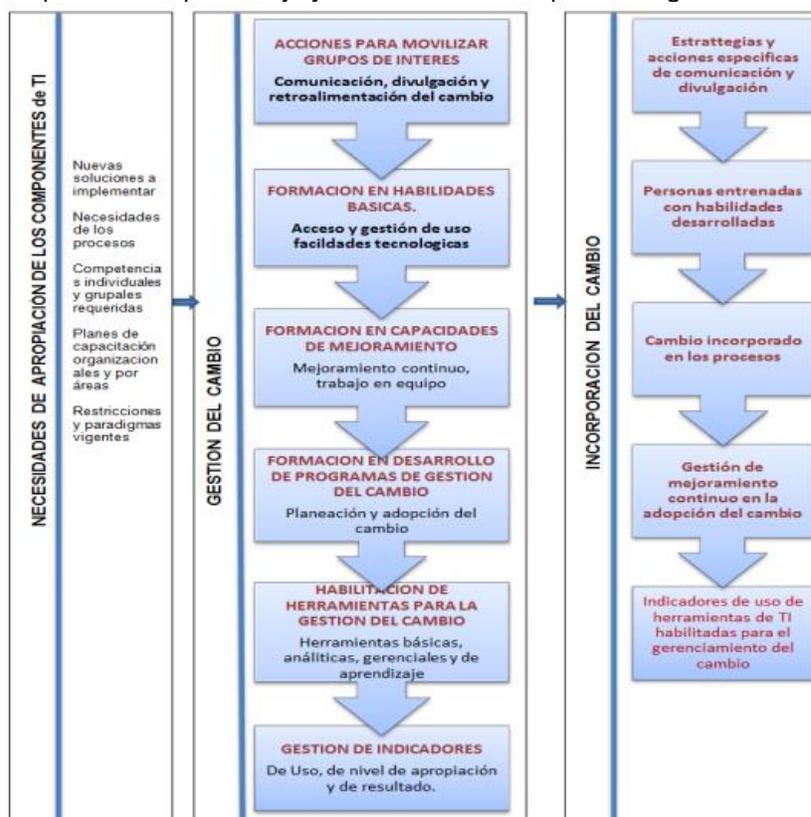
El Club Militar, cuenta con un DBA encargado de la administración de las bases de datos SQL Server que tiene implementada la entidad, ejecutará las funciones básicas para la administración del motor, se potenciará sus capacidades con capacitación y entrenamiento propias de la herramienta.

### Administración De Aplicaciones

A nivel de administración de aplicaciones, la Entidad cuenta con recurso humano encargado de velar por el cumplimiento y buen uso de las herramientas a nivel de software utilizadas.

## USO Y APROPIACIÓN

El Club Militar, adopta el modelo de gestión de uso y apropiación emitido por el Ministerio de Defensa, a nivel de las actividades que debe desarrollar el Grupo Gestión TIC, que se enfocará en alinear a los funcionarios de la entidad con la estructura de soporte tecnológico de tal manera que se facilite su uso y forme parte de la cultura organizacional de los funcionarios del Club Militar, en el cumplimiento de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del mapa estratégico de la Entidad.



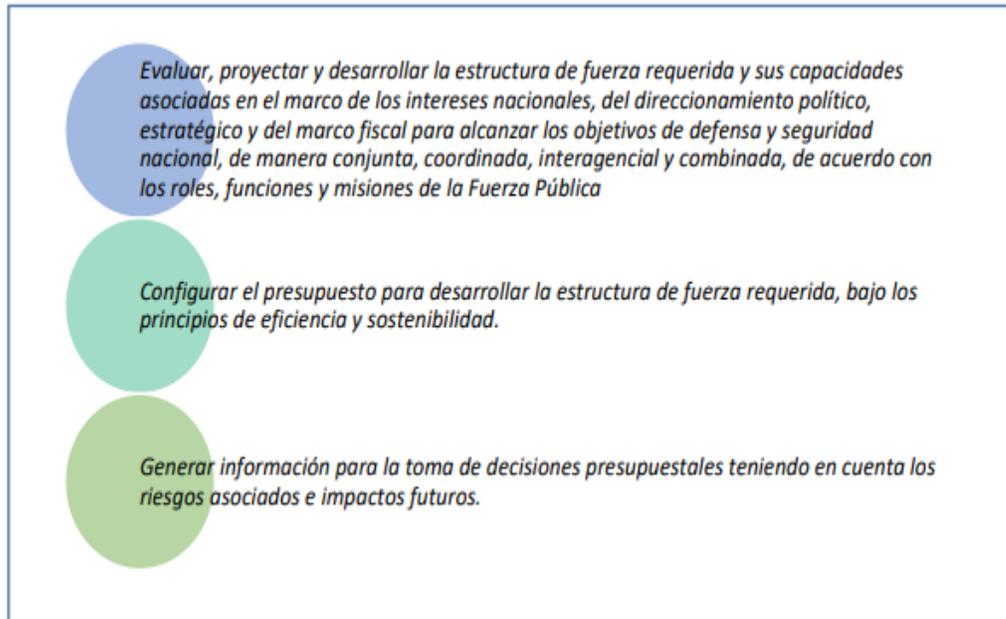
Modelo de Uso y Apropiación de TI

Fuente: Grupo TIC – MDN. Adaptado de: MINTIC

## MODELO DE PLANEACIÓN

El fortalecimiento institucional del Ministerio de Defensa Nacional ha sido concebido a través de la

estrategia de Transformación del Sector Defensa. En tal sentido, desde el año 2012, en conjunto con el Comando General de las Fuerzas Militares, las Fuerzas Militares y la Policía Nacional se han puesto en marcha iniciativas metodológicas para la planeación y programación presupuestal, gestión del capital humano y gestión de la logística del Sector que permita mejorar la planeación de mediano y largo plazo. Como consecuencia de lo anterior, se creó el Modelo de Planeación y Desarrollo de las Capacidades de la Fuerza Pública, el cual busca cumplir tres objetivos:



Direccionamiento estratégico y servicios de comunicaciones e informática que se requieren, relacionadas con las tecnologías necesarias para la gestión y transformación de la información; al uso de equipos y programas que permiten crear, modificar, almacenar, proteger, recuperar y actualizar la información y tecnología.

A partir de lo anterior se definen las 38 capacidades TIC del sector defensa como apoyo a las áreas misionales de las cuales el Grupo de Tecnologías de la información del Club Militar prioriza las siguientes, así:



PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES  
PETIC 2023-2026

CODIGO: .GT-Q03  
VERSION: 3  
FECHA: 2022/09/14  
PÁGINA 28 de 38

No.	Nombre Capacidad	Definición
TIC 2	Arquitectura Empresarial de TIC	Diseñar, implementar y mantener lineamientos y estándares tecnológicos y de sistemas de información en la Fuerza Pública que permita analizar integralmente las entidades que la conforman, con el propósito de obtener, evaluar y diagnosticar su estado actual y establecer la transformación necesaria, apoyando la gestión TIC, investigación, atención al ciudadano y generando valor a través de las TIC
TIC 4	Servicios de TIC a Nivel Estratégico, Operativo y Táctico	Proveer, mantener e interoperar las redes y sistemas de comunicaciones e informática existentes en las Fuerzas Militares y Policía Nacional, en todos los niveles.
TIC 9	Integración de Sistemas de Comunicaciones	Soportar la integración de las comunicaciones entre tropas terrestres, navales, fluviales y aéreas de la Fuerza Pública, en operaciones conjuntas, coordinadas e interagenciales
TIC 12	Almacenamiento y Procesamiento de Información (Data center)	Proyectar, implementar y soportar los procesos administrativos y operativos, de la Fuerza Pública, para proveer los data center garantizando la conectividad de la infraestructura tecnológica y de comunicaciones, servicios en la nube (Cloud - Computing), Multicanalidad, Seguridad, Comunicaciones Unificadas y de voz, Servicios de Aplicación, bases de datos, plan de recuperación de desastres (DRP), centros de datos alternos entre otros.
TIC 20	Sistemas de Información Sectoriales	Proyectar, Implementar, Soportar y garantizar la funcionalidad de los sistemas de información del Sector y Defensa que son de uso común entre las Fuerzas (SIATH, SILOG-SAP, SIJUR, FOCIS, entre otros)
TIC 33	Soporte de Redes de Telecomunicaciones y Datos	Soportar y mantener la disponibilidad de la red de datos, backbone, fibra óptica, conmutación, redes LAN, redes WAN, red satelital y de las redes fijas y móviles de voz (HF, VHF, UHF), datos y video, Internet
TIC 34	Soporte de Infraestructura Informática (hardware y software)	Soportar, mantener, supervisar e inspeccionar de formar permanente la infraestructura de servidores, sistemas de climatización de centros de cómputo, detección y extinción de incendios, plataforma de cómputo, equipos activos, sistemas de almacenamiento, SIART, sistemas de visualización y audiovisuales, bases de datos, licenciamiento, integración y migración de sistemas de información, plataforma GIS, plataforma de analítica de video.
TIC 36	Soporte a Ciberdefensa	Planear, implementar, mantener y soportar el componente tecnológico y las plataformas de investigación y aseguramiento de la infraestructura propia para el desarrollo de las operaciones cibernéticas y ciberseguridad FFMM.

 <p>CLUB MILITAR</p>	<p>PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES PETIC 2023-2026</p>	<p>CODIGO: .GT-Q03 VERSION: 3 FECHA: 2022/09/14 PÁGINA 29 de 38</p>
--	---	---

<p><b>TIC 37</b></p>	<p>Soporte a Ciberseguridad PNC</p>	<p>Planear, implementar, mantener y soportar el componente tecnológico y las plataformas de aseguramiento, investigación, ciberprevención, ciberinteligencia, ciberterrorismo, cibercrimen y atención de incidentes de seguridad.</p>
----------------------	---	---

## RUPTURAS ESTRATÉGICAS

Las rupturas estratégicas deben contribuir con la transformación de la gestión y el logro de resultados de impacto en el desarrollo de las actividades de la entidad y del sector.

A continuación, se analizan las rupturas estratégicas planteadas en el documento base por cada uno de los seis dominios del MRAE, así como la propuesta de ajuste si fuere el caso.

## SITUACIÓN ACTUAL SEGÚN MRAE – Ministerio TIC

El análisis de la situación actual de TI en el Club Militar se realizó teniendo en cuenta su relación y alineación con los seis dominios Del Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial – MRAE: Estrategia TI, Gobierno TI, Gestión de Información, Sistemas de Información, Servicios Tecnológicos y Uso y Apropriación.

## ESTRATEGIA DE TI

La estrategia de TI se define como el conjunto de principios, objetivos y acciones concretas que reflejan la forma en la cual una entidad decide utilizar las Tecnologías de la Información para permitir el logro de su misión de una manera eficaz. La Estrategia TI es una parte integral de la estrategia de una entidad y busca aportar valor al desarrollo sectorial e institucional de las entidades a través de su proyección.

Para su análisis se valoraron, en una escala de 1 a 5, los diferentes ámbitos del dominio: Entendimiento Estratégico (AM.ES.01)<sup>1</sup>, Direccionamiento Estratégico (AM.ES.02), Implementación de la Estrategia TI (AM.ES.03) y Seguimiento y Evaluación de la Estrategia de TI (AM.ES.04).

## ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS

A fin de dar cumplimiento con la Misión del Club Militar de brindar servicios de bienestar, social, cultural y de recreación a los socios y beneficiarios, a través de constante implementación de mejores prácticas con responsabilidad social, contribuyendo a fortalecer la tradición Militar y Policial, estrechando lazos familiares y de compañerismo.

Y contribuir con el cumplimiento de la Visión: En el 2038 el Club Militar será una organización líder en servicios de bienestar, moderna, sostenible, competitiva e innovadora, ágil en su gestión orientada al socio brindándole una atención óptima e integral.

En cumplimiento a esta misión y a las exigencias de los servicios prestados a los socios en el ámbito de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en un mercado cada día más competitivo, se

<sup>1</sup> Los lineamientos para cada uno de los dominios del Marco de Arquitectura Empresarial de MINTIC, que se mencionen en este documento, se pueden consultar en: [http://www.mintic.gov.co/arquitecturati/630/propertyvalues-8158\\_descargable\\_1.pdf](http://www.mintic.gov.co/arquitecturati/630/propertyvalues-8158_descargable_1.pdf).



deben plantear nuevos desafíos e implementar soluciones tecnológicas de avanzada con un claro compromiso del Club Militar para proveer las herramientas estratégicas que los socios y sus beneficiarios necesitan.

Las tendencias actuales a nivel de hoteles con los últimos avances tecnológicos para huéspedes que exigen pantalla LDC y conexión WIFI como servicios básicos del servicio y que están proyectados a los puertos para ipod, paneles de control de mandos, televisión interactiva, sensores lumínicos, home cinema, baldosas inteligentes y nanotejidos formarán parte de este tipo de equipos tecnológicos que darán la vanguardia en el mercado hotelero.

A nivel de alimentos y bebidas, el Club Militar esta enfocado en la automatización de procesos de producción de recetas en serie

Así mismo la telefonía IP que utiliza el Internet como red de infraestructura para comunicarse a cualquier otro teléfono en cualquier lugar del mundo, por un bajo precio y sin importar su ubicación, enfocan la comunicación como un factor clave del éxito y de la competitividad, contar con un conmutador eficiente que gestione las llamadas sin que estas se pierdan y direccionarlas hacia el contact center de la Entidad con el fin de atender y despachar óptimamente todas las llamadas recibidas, es la necesidad primordial del la Entidad.

Por otra parte, el mantener una comunicación efectiva con el socio genera resultados positivos, ya que dichos datos pueden ser transmitidos mediante un sistema de carteleras digitales como tecnología orientada a las comunicaciones para transmitir información en tiempo real a un grupo de personas, a las cuales se les quiere enviar un mensaje de interés general.

El respeto por el turno marca una cultura de servicio oportuno que a través de estos sistemas digitales darán orden a la prestación del servicio evitando congestiones y desorden en los restaurantes, áreas deportivas y administrativas del Club Militar dedicadas a la atención al cliente, de igual forma analizar las estadísticas de tiempo de atención, número de clientes etc. darán a nuestros socios un verdadero sentido de bienestar y confort.

Lograr que el Club Militar obtenga la capacidad de cumplir con sus estrategias de bienestar, cercimiento sostenido en unidades de negocio y posicionamiento y liderazgo para satisfacer la demanda del sector defensa y Gobierno Central, se encuentra centrada en la automatización de los diferentes procesos operativos, administrativos y financieros, así como del core del negocio en salones, a fin de identificar las necesidades específicas de cada cliente y satisfacerlas con los productos líderes en el mercado, obteniendo un rápido retorno de la inversión y de satisfacción de servicio.

Soluciones de automatización, capaces de controlar a través de una interfaz gráfica equipamientos audiovisuales, iluminación y accesorios (telones, cortinas y elevadores para proyectores, tecnologías que harán la diferencia entre las entidades que prestan este servicio en el mercado, son las que tecnologías



de la Información del Club Militar deben marcar su mapa de ruta.

El Club Militar no cuenta en la actualidad con una red de cableado estructurado a nivel de sus hoteles, cabañas, zonas comunes y áreas deportivas.

El servicio de WIFI en las Tres Sedes no cuenta con el total de la cobertura en sus tres Sedes, las plantas telefónicas se encuentran interconectadas, no cuenta con soluciones automatizadas ni unificadas para transmitir información a los socios, de igual manera los servicios que se prestan a nivel de alquiler de equipos audiovisuales para los salones en videoconferencias, foros, convenciones y otro tipo de reuniones, no se encuentra fortalecido. No existe ningún nivel de automatización de las habitaciones para el servicio de alojamiento que brinde cadena de valor a los miembros de las FFMM y sus familias que demandan una atención personalizada y de alta satisfacción.

El Club Militar en cumplimiento del Decreto 2693 de 2012 y de ahora de Gobierno Digital, requiere una infraestructura en tecnologías de la información y comunicaciones que sea soporte de los sistemas de información para acceso multicanal, así como la automatización de trámites y servicios totalmente en línea y en tiempo real que generen condiciones óptimas de accesibilidad, calidad, usabilidad seguridad y privacidad a los socios miembros de la Entidad. Los lineamientos marco de la estrategia tiene como meta el año 2019 al 2022, lo cual registrará un adelanto progresivo debido a la gestión para el cumplimiento de esta.

A nivel de categorización y estandarización hotelera el Club Militar no cuenta con ningún tipo de certificación mediante la cual se verifiquen las características de calidad en los servicios ofrecidos que deben cumplir los hoteles en un escalamiento de 1 a 5 estrellas.

La comunicación con el cliente se limita a las redes sociales y al portal web de la Entidad, debido a que es muy difícil informarse telefónicamente ó por otros medios de los servicios prestados por la entidad y la pérdida de llamadas y clientes inconformes cada vez es mayor.

A nivel de Software, las tareas de TI, están encaminadas a:

En este contexto, se evidencia, que con la adquisición de los módulos del software SEVEN y KACTUS para Nomina, se operan las areas administrativas, operativas y financieras de le Entidad, los cuales se estan afinando y poniendo a punto para alcanzar la madurez tecnologica necesitada a nivel de servicios para sus socios

Se evidencia que se encuentran funcionando todos los módulos y que no se importan automáticamente datos mediante hojas electrónicas o archivos de texto entre uno y otro aplicativo lo cual genera un alto gardo integridad, confidencialidad, disponibilidad y oportunidad de la información.

Se han mejorado los controles aplicados para el cumplimiento de esta perspectiva, por lo que se ha disminuido las brechas de diferencias y posibles errores en la información generada, lo cual ha repercutido



favorablemente y directa en la eficiencia y oportunidad de los resultados financieros con unos estados mas razonables para la Entidad para la definición y claridad en las actividades propuestas para cada meta. Circunstancias que denotan fortalezas de gestión en el uso de los recursos asignados afectando positivamente los propósitos y objetivos misionales del Club Militar.

Se han mejorado los controles efectivos y precisos en las transacciones y actividades a nivel de inventarios del Club, lo que adicionalmente acarrea un mayor control de los costos de la Entidad, con información confiable en tiempo real, para mejorar la capacidad de respuesta en la toma de decisiones.

Dado que en cumplimiento al Decreto 2674 del 21 de diciembre de 2012, articulo 5 debe registrar las operaciones presupuestales en el Sistema Administrativo y Financiero SIIF NACION II, se debe trabajar en la interopebilidad con el ERP SEVEN.

Se requiere fortalecer los mecanismos de control en el uso de la información para la toma de decisiones, que afectan la medición de los resultados en cuanto a su gestión.

El Club Militar tiene planteadas las siguientes actividades para el cuatrenio 2023-2026:

SOFTWARE: PLAN DE MANTENIMIENTO DE LOS MODULOS DEL ERP SEVEN Y KACTUS PARA EL CLUB MILITAR.

Para el año 2023, se cumplirá con un plan de choque con los modulos del sistema SEVEN ERP:

#### PLAN DE ACTIVIDADES





### AREAS DE GESTION Y PROCESOS INVOLUCRADOS

GESTION	PROCESO
ADMINISTRATIVA	Activos fijos Compras- Inv-Activos-MyS Contratos
CLUBES	Administracion espacios Eventos Socios
COMERCIAL	Cartera Facturacion-Auditoria y control de Ingresos Puntos de venta Recepción
FINANCIERA	Contabilidad CXP Proveedores Presupuestos Tesoreria
LOGISTICA	Compras Inv. AyB
MANUFACTURA	AyB
MANUFACTURA-LOGISTICA	Costos

**MANTENIMIENTO DE PLANTA- Traversal a toda la organización**

SOFTWARE: TOMA DE DECISIONES BASADOS EN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

HARDWARE: MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA PARA EL CLUB MILITAR

Actividades	Subactividades TIC	(Que se va a hacer? Qué comprende y qué NO, en qué cantidad, para cuántos usuarios, para cuántos sitios o sedes, con qué capacidad)	os/Entregables (Bienes y/o servicios cuantificados que se van a entregar)	Fecha de entrega estimada	Está en el plan de Gobierno Digital? (Si/No)
PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	Servidores funcionando en HA en forma independiente	Plan De continuidad del negocio	PCN Accionado	Segundo semestre 2023	Si
Mantenimiento de la infraestructura tecnológica de las Tres Sedes	Redes LAN	Fortalecer la red LAN de las Sedes con switch, puntos nuevos, fibras ópticas y recertificaciones de cableado	Red LAN	Segundo semestre 2023	Si
	Redes WAN	Fortalecer la solución Wireless o WLAN en numero de equipos AP y cubrimiento de perimetros e integrada por controladora.	Red WI-FI	Segundo semestre 2023	Si
	Sistemas de información	Plan de mantenimiento de los sistemas de Información	ERP SEVEN-KACTUS, SUIT, AZ-DIGITAL	Segundo semestre 2023	Si



## MODELO DE PLANEACION

### PLAN DE ACCIÓN PERSPECTIVA DESARROLLO DE TIC 'S – AÑOS 2023-2026

#### Objetivo Estratégico

Actualizar la infraestructura de las tecnologías de información y comunicación de la entidad, con el fin de optimizar los procesos misionales y administrativos para la atención al socio.

#### Práctica estratégica:

Visión de la organización a partir de referentes, mejores prácticas de innovación.

Análisis de la organización de manera sistémica, contemplando la misión, los procesos, las tecnologías y las personas como eje principal del cambio.

Valoración de la Entidad a partir de modelos de madurez de arquitectura y de industria, analizando escenarios propicios para el cambio.

Se establece la comprensión de la situación actual de la estrategia, para ello se realizarán ejercicios de logros de entendimiento claro y documentado de la situación actual de la Entidad, el contexto organizacional y el entorno, para proporcionarle al grupo Gestión TIC, una orientación que le permite usar las tecnologías como agente de transformación.

Fortaleciendo la infraestructura física de hardware con la adquisición de equipos que potencialicen las herramientas tecnológicas.

Mantener los sistemas de información existentes actualizados y con soporte, de acuerdo a las siguientes categorías:

- Sistemas de Apoyo
- Sistemas de Dirección estratégico
- Sistemas misionales de gestión
- Sistemas misionales de prestación
- Servicios de información Digital

Sostener la infraestructura física a nivel de hardware.



### Metas:

- Reponer los equipos obsoletos por nueva tecnología.
- Realizar las actualizaciones a nivel de software en los aplicativos que garanticen la operación en los procesos misionales y administrativos.
- Mantener la infraestructura física actual de equipos de cómputo de red y de comunicaciones.
- Efectuar un plan de continuidad del negocio y llevarlo a cabo para dar la disponibilidad de los datos de los diferentes aplicativos.
- Proponer los proyectos de integración del software misional, administrativo y financieros, así como las renovaciones de orden tecnológica que la Entidad requiere para su innovación competitiva y en el logro de los objetivos estratégicos.

### **NIVEL FINANCIERO**

Se debe describir los costos actuales de operación y funcionamiento del área de TI; para lo cual es necesario el desglose de los costos de licenciamiento, costos de talento humano, costos de soporte y mantenimiento de los sistemas de información y los servicios tecnológicos, costos capacitación, entre otros que se consideren necesarios para un análisis completo y detallado.

### **MODELO DE PLANEACIÓN:**

El modelo de planeación incluye los lineamientos que guían la definición del plan estratégico, la estructura de actividades estratégicas, el plan maestro, el presupuesto, el plan de intervención de sistemas de información, el plan de proyectos de servicios tecnológicos y el plan del proyecto de inversión.

## Mapa de Ruta



## PLAN DE COMUNICACIONES DEL PETI

Para comunicar de manera apropiada la Estrategia de TI, la cual se encuentra contenida en el presente documento PETI, así como su materialización la cual se pretende generar a través de la ejecución de los proyectos del portafolio de este, se ha definido un plan de comunicación, que contempla las actividades para socializar y apropiar el PETI, así como los grupos de interés al que va dirigido, haciendo uso de los diferentes medios y canales disponibles en el CLUB MILITAR para su difusión.



PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES  
PETIC 2023-2026

CODIGO: .GT-Q03  
VERSION: 3  
FECHA: 2022/09/14  
PÁGINA 37 de 38

Los canales que se van a utilizar para la socialización del PETI a nivel interno y externo son:

Canal	Actividad	Periodicidad	Responsable
Página Web	Publicar el PETI ubicado en la sesión 6.2 Planeación Institucional en el numeral 6 Plan estratégico de tecnologías de la información PETIC	Anual	Tic
Intranet	Publicación del PETI en el SGC del Club Militar	Anual	Tic

Estos medios se determinan teniendo en consideración que:

- Están disponibles 24 horas.
- Estos medios o canales están disponibles en la infraestructura tecnológica del Club Militar, lo cual no implica costos adicionales.

### CONTROL DE CAMBIOS

FECHA	CAMBIO	VERSIÓN
29 de Enero de 2019	Por cambio en el plan estrategico de la Entidad 2019-2038, se presento Nuevo PETIC 2019-2022 al comite MIPG.	1
30 de Septiembre 2020	Por aplicación de la última guía G.ES.06 Guía para la Construcción del PETI – Planeación de la Tecnología para la Transformación Digital del mes de julio de 2019 emitida por MINTIC y alineación con las actividades del plan derivado 2020.	2
15 de Enero de 2022	Por ajuste al plan de compras del año 2022 y las actividades trazadas en el plan de acción año 2022 alineado con el plan estratégico y derivado. Reajuste de indicadores de gestión.	3
10 de Enero de 2023	Nuevo PETI 2023-2026 alineado con el nuevo planteamiento estratégico del Club Militar, para este periodo.	4

<p>ELABORÓ:</p>  <p>Nombre: ROSA ANGELINA MONCADA</p> <p>Cargo: Coordinadora Grupo Gestión TIC</p> <p>Firma:</p>	<p>REVISÓ:</p>  <p>Nombre: DANIEL ANTONIO PINZÓN VÁSQUEZ</p> <p>Cargo: Jefe oficina Asesora de Planeación</p> <p>Firma:</p>	<p>AUTORIZÓ:</p>  <p>Nombre: COMITÉ MIPG</p>
--	---	--



PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS  
COMUNICACIONES  
PETIC 2023-2026

CODIGO: .GT-Q03  
VERSION: 3  
FECHA: 2022/09/14  
PÁGINA 38 de 38