

2025



INFORME DE GESTIÓN

CLUB MILITAR

ÍNDICE

1 SALUDO DEL DIRECTOR
Pág 4

2 SALUDO DEL SUBDIRECTOR
Pág 5

3 OFICINA ASESORA
DE PLANEACIÓN.
Pág 6

4 OFICINA ASESORA
JURÍDICA.
Pág 16

5 OFICINA DE CONTROL
INTERNO.
Pág 19

6 GRUPO DE GESTIÓN SEDE
PRINCIPAL.
Pág 23

7 GRUPO DE GESTIÓN SEDE
LAS MERCEDES.
Pág 27

8 GRUPO DE GESTIÓN SEDE
SOCHAGOTA.
Pág 33

9 GRUPO DE GESTIÓN
FINANCIERA.
Pág 39

10 GRUPO DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO.
Pág 53

11 GRUPO DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA.
Pág 61

12 GRUPO DE GESTIÓN DE
MERCADERO Y SOCIOS.
Pág 63

13 GRUPO DE GESTIÓN
TIC'S.
Pág 68



1 SALUDO DEL DIRECTOR



Estimados afiliados del Club Militar:

Con profundo respeto y orgullo me dirijo a ustedes en la presentación del Informe de Gestión 2025, documento que recoge los avances, retos y logros alcanzados durante este año de trabajo intenso y comprometido.

El 2025 fue un período de recuperación y consolidación del mantenimiento en las sedes de Las Mercedes y Sochagota. Fortalecimos la infraestructura, ampliamos los servicios sociales y culturales, y reforzamos los programas deportivos y recreativos que promueven la integración de nuestras familias. Cada acción emprendida ha estado guiada por los valores que nos identifican:

honestidad, ética, transparencia, respeto, imparcialidad y lealtad.

En el ámbito administrativo, se han implementado procesos más eficientes y trazables, garantizando la correcta gestión de los recursos y el cumplimiento de los marcos legales y normativos. En lo financiero, logramos mantener la estabilidad y proyectar un crecimiento sostenible, asegurando que el club continúe siendo un referente de solidez institucional.

Asimismo, hemos impulsado iniciativas de innovación tecnológica y comunicación, que permiten una mayor cercanía con nuestros asociados y facilitan la participación activa en la vida del club. Estos avances no solo responden a las necesidades actuales, sino que también preparan el camino para los desafíos futuros.

El Club Militar sigue siendo un espacio de encuentro, familiaridad y tradición, donde se fortalecen los lazos entre generaciones y se preserva el legado de quienes nos antecedieron. Nuestro compromiso es mantener viva esa esencia, adaptándonos a los tiempos modernos sin perder la identidad que nos distingue.

Agradezco sinceramente la confianza y el respaldo de cada uno de ustedes. Este informe es testimonio de un esfuerzo colectivo, en el que directivos, colaboradores y asociados han aportado su dedicación y entusiasmo. Con la certeza de que juntos seguiremos construyendo un club más fuerte, inclusivo y prestigioso, reitero mi compromiso de trabajar con responsabilidad, visión estratégica y respeto por nuestra historia.

Con el mayor aprecio y consideración,

MAYOR GENERAL (RA)
OSWALDO RIVERA MÁRQUEZ
Director General

2 SALUDO DEL SUBDIRECTOR



Estimados afiliados del Club Militar:

Con gran satisfacción me dirijo a ustedes en la presentación del Informe de Gestión 2025. Este documento no solo refleja los resultados institucionales, sino también el esfuerzo cotidiano que, desde la Subdirección, hemos impulsado para convertir las decisiones estratégicas en acciones concretas y visibles para nuestra comunidad.

El año 2025 nos planteó retos importantes en materia de administración, coordinación y modernización de procesos. Desde la Subdirección, hemos trabajado para garantizar que cada iniciativa se traduzca en eficiencia operativa, transparencia en la gestión y cercanía con nuestros asociados.

Hemos acompañado la ejecución de proyectos de infraestructura, la optimización de recursos financieros y la implementación de sistemas de control que aseguran trazabilidad y confianza en cada procedimiento.

Uno de nuestros principales compromisos ha sido fortalecer la atención directa a los afiliados, escuchando sus necesidades y transformándolas en soluciones prácticas. Este enfoque nos permitió mejorar la calidad de los servicios, ampliar la oferta cultural y deportiva, y consolidar espacios de integración que reafirman el espíritu de unidad que caracteriza al Club Militar.

Asimismo, hemos impulsado la modernización de la infraestructura en las sedes Las Mercedes y Sochagota, incorporando soluciones que fortalecen nuestros espacios y optimizan su funcionamiento.

El Club Militar es una institución que se construye día a día con el aporte de todos. Desde la Subdirección, reafirmo mi compromiso de seguir trabajando con disciplina, dedicación y espíritu de servicio, para que cada acción emprendida contribuya al bienestar de nuestros afiliados y al prestigio de nuestra organización.

Este informe es testimonio de un esfuerzo compartido, en el que cada área ha aportado su experiencia y compromiso. Estoy convencido de que, con la participación activa de nuestros afiliados y el trabajo coordinado de nuestros equipos, seguiremos consolidando un club fiel a sus tradiciones.

Con gratitud y respeto,

CORONEL
ERNESTO SANTAMARÍA MONTENEGRO
Subdirector General



3

OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN.

La vigencia 2025 se distinguió por la implementación efectiva de estrategias clave, la toma de decisiones oportunas y el fortalecimiento de los mecanismos de planeación, seguimiento y control, factores que permitieron impulsar el cumplimiento de la visión institucional, optimizar el uso de los recursos y generar valor para los socios, usuarios y demás grupos de interés del Club Militar. Para ello, se tomó como base seis ejes estratégicos prioritarios, los cuales reflejan el compromiso de la entidad con una gestión pública de alto desempeño:

1. GOBERNANZA Y CONSEJO DIRECTIVO

Durante la vigencia 2025, y en estricto cumplimiento de los estatutos internos del Club Militar de Oficiales, el Consejo Directivo desarrolló un ejercicio de gobernanza activo, responsable y estratégico, **celebrando un total de siete (7) sesiones en donde se adoptaron decisiones estratégicas de alto impacto**, orientadas al fortalecimiento institucional, la sostenibilidad financiera y la modernización del modelo de gestión, entre las cuales se destacan:

- La supervisión permanente del Plan Estratégico Institucional, garantizando su coherencia con los objetivos misionales y estratégicos del Club Militar.
- La revisión y aprobación de los resultados financieros, asegurando la estabilidad económica y la sostenibilidad de la operación institucional.
La recepción y análisis de los informes de la Revisoría Fiscal, los cuales respaldaron la transparencia, el control financiero y la confiabilidad de la información institucional.
- La autorización de modificaciones presupuestales, ajustadas al modelo de operación comercial del Club Militar y a las necesidades estratégicas de la entidad.
- La aprobación e implementación del nuevo Plan Estratégico de Transformación “Renacer” 2026–2029, que marca un hito en la evolución institucional y proyecta al Club Militar hacia una gestión innovadora, sostenible y centrada en el valor para sus socios.



2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

En el marco del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad, se presentan los resultados obtenidos en la vigencia 2025, los cuales permiten evidenciar la evolución del desempeño institucional y el impacto de las acciones estratégicas implementadas, constituyéndose como una herramienta para identificar fortalezas, oportunidades de mejora y el nivel de alineación entre la planeación y los resultados obtenidos.

Objetivo 7. Brindar bienestar a los afiliados y a sus familias, para generar un alto nivel de satisfacción y fidelización.

102 %

Objetivo 6. Mantener una sostenibilidad financiera del Club Militar.

85.87 %

Objetivo 5. Establecer actividades de simplificación para los procesos y marcos de referencia vigentes que permitan la articulación para el año 2026 del Sistema Integrado de Gestión del Club Militar.

72.55 %

Objetivo 4. Establecer una estrategia de mercadeo ajustada al modelo comercial y operacional del Club Militar, que le permita obtener márgenes óptimos de liquidez y rentabilidad.

72.68 %

Objetivo 3. Actualizar las capacidades logísticas y administrativas del Club Militar al año 2026.

94.7 %

Objetivo 2. Fortalecer la cultura de uso y apropiación de las TIC, en las líneas de servicio del Club Militar.

90.68 %

Objetivo 1. Fortalecer las competencias y capacidades del Talento Humano del Club Militar, con énfasis al modelo comercial.

83.15 %

3. RESULTADO DEL FORMULARIO ÚNICO DE REPORTE DE AVANCES DE LA GESTIÓN (FURAG):

Gracias al liderazgo de la Alta Dirección, el acompañamiento de la Oficina Asesora de Planeación y el compromiso articulado de todas las dependencias, la entidad alcanzó una **calificación de 97,2 puntos**, superando el resultado obtenido en la vigencia 2024 (93,4 puntos).

Este resultado evidencia la consolidación de una cultura organizacional orientada a la mejora continua, la adecuada implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y el fortalecimiento de la calidad y oportunidad de la información reportada.



Gráfica Índice de Desempeño Institucional
Fuente: Función Pública



Gráfica Índice de Desempeño Institucional
Fuente: Función Pública

4. PROYECTOS DE INVERSIÓN:

El Club Militar tiene matriculado en la Plataforma Integrada de Inversión Pública (PIIP) el proyecto de inversión denominado **“Recuperación y mejoramiento de la infraestructura física estratégica del Club Militar en Bogotá, Paipa, Nilo”** bajo el código BPIN 2021011000039. Durante la vigencia 2025, el proyecto de inversión orientado a la recuperación y mejoramiento de la infraestructura física estratégica.

del Club Militar presentó un desempeño altamente satisfactorio, **alcanzando un resultado integral del indicador de gestión del 97%**.

La ejecución financiera fue eficiente y controlada, alcanzando una **ejecución del 98,8% del presupuesto programado, equivalente a \$4.523 millones de un total de \$4.578 millones**, sin riesgos financieros relevantes y con una **variación favorable del 1,2%**, producto de optimizaciones contractuales y economías de escala.

En términos de alcance, **se logró el cumplimiento del 100% de las ocho (8) actividades programadas**, garantizando la entrega de los productos previstos y generando impactos positivos directos en accesibilidad, seguridad, servicios públicos, infraestructura eléctrica, redes contra incendios, telecomunicaciones, adecuación de cabañas, cubiertas, plantas de tratamiento de agua y recuperación ambiental en las sedes vacacionales.

Como resultado, el proyecto se consolida en condiciones favorables para su continuidad en la vigencia 2026, para la cual **se proyecta una inversión de \$13.965 millones destinada a la ejecución de 11 actividades prioritarias**, con énfasis en la optimización del componente tiempo y la sostenibilidad de las inversiones realizadas.

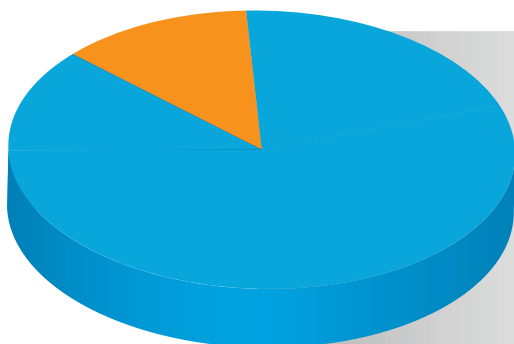
5. PROGRAMACIÓN PRESUPUESTAL:

Mediante una programación detallada y basada en análisis técnicos de la información disponible, se logró optimizar la ejecución presupuestal, asegurando la cobertura adecuada de los bienes y servicios esenciales para la operación del Club. Este enfoque permitió:

- Satisfacer las expectativas de nuestros socios, fortalecer las capacidades operativas y administrativas y responder de manera efectiva a los retos financieros y económicos, tanto internos como externos, del entorno actual.

En esta sección se destacan los principales hitos de la gestión presupuestal:

- Criterios de priorización aplicados, orientados a maximizar el impacto de los recursos, Niveles de ejecución logrados, que reflejan eficiencia en la administración, estrategias adoptadas, enfocadas en garantizar la sostenibilidad y el cumplimiento de compromisos institucionales y mecanismos de control y evaluación, que respaldaron la transparencia y la eficacia del proceso, reafirmando el compromiso con una administración responsable y orientada a resultados.



PRESUPUESTO GENERAL \$ 49.285.734.544

- Gasto de inversión \$4.573.000.000
- Gasto de funcionamiento \$ 44.285.734.544

En la vigencia 2025 **se alcanzó una ejecución del 97%**, teniendo en cuenta que el Gobierno Nacional decretó una reducción en las apropiaciones de los rubros de Sentencias y Cuota de fiscalización, los cuales no fueron ejecutados. Con lo que, se logró mantener un resultado altamente satisfactorio.

GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	\$43.345.180.544
GASTOS DE INVERSIÓN	\$4.571.992.317
EJECUCIÓN (%)	97%

6. GESTIÓN AMBIENTAL:

Se presentan los principales hitos alcanzados en las diferentes sedes del Club Militar en materia de gestión ambiental, orientados a la sostenibilidad y al cumplimiento de la normatividad vigente. En este apartado se consolidan las acciones desarrolladas relacionadas con la gestión forestal, el uso y manejo eficiente del recurso hídrico, el tratamiento de residuos orgánicos y la mitigación de riesgos ambientales, contribuyendo al fortalecimiento de las prácticas responsables y a la protección del entorno.

Gestión Ecosistémica y Forestal:

Durante la vigencia 2025, la entidad orientó su gestión hacia la conservación ecológica y forestal, consolidando un enfoque técnico y planificado en el manejo de los recursos naturales.

- Se realizó el levantamiento de inventarios forestales en las sedes Principal y Las Mercedes, permitiendo establecer una línea base sobre el estado fitosanitario del arbolado, la biodiversidad y las condiciones de los ecosistemas presentes.
- Se avanzó en la caracterización de ecosistemas, destacándose la ubicación de la Sede Las Mercedes en el Bosque Seco Tropical, uno de los ecosistemas más estratégicos y vulnerables del país, lo que orienta acciones de conservación y restauración ambiental.
- Se desarrollaron actividades de siembra en cumplimiento de medidas de compensación ambiental, logrando el establecimiento de **3.238 individuos arbóreos y arbustivos**, lo que contribuye a la conectividad ecológica, la protección del suelo y la conservación de la biodiversidad.
- Se implementaron procesos de monitoreo de fauna silvestre mediante cámaras trampa en la Sede Las Mercedes, registrando diversidad de especies y generando información relevante sobre el estado del ecosistema.
- Se llevaron a cabo jornadas de sensibilización ambiental en las diferentes sedes, evidenciando el compromiso institucional con la sostenibilidad, el cumplimiento normativo y la protección del entorno natural.



Economía Circular:

La evolución hacia modelos de sostenibilidad integral exige que dejemos de ver los residuos como un pasivo logístico y comencemos a gestionarlos como activos biológicos estratégicos.

Saneamiento Básico y Calidad del Agua:

- Durante la vigencia 2025, la Sede Las Mercedes orientó su gestión hacia un modelo de economía circular, reconociendo los residuos orgánicos como un recurso estratégico para la sostenibilidad institucional. En este marco, se implementó un **sistema integral de compostaje**, que permite aprovechar los residuos generados por la poda, el mantenimiento de zonas verdes y las actividades del área de Alimentos y Bebidas, contribuyendo a la reducción de costos asociados a la disposición de residuos y a la adquisición de insumos externos.



Con miras al mejoramiento de los controles de seguimiento y monitoreo del saneamiento básico, la entidad realizó:

- Durante el 2025 la entidad fortaleció los procesos de seguimiento y control del saneamiento básico mediante la adquisición de equipos fisicoquímicos e instrumentación para el monitoreo de la calidad del agua potable y residual en todas las sedes. Estos equipos permiten evaluar en tiempo real parámetros como pH, turbiedad, cloro residual y conductividad, facilitando la detección oportuna de anomalías y garantizando el cumplimiento de los estándares sanitarios requeridos para el consumo y uso institucional.
- Se adelantaron intervenciones de mejoramiento e impermeabilización en los tanques de almacenamiento de agua potable en las sedes de Bogotá, Las Mercedes y Sochagota, con el fin de corregir filtraciones y prevenir riesgos de contaminación. Estas acciones contribuyen a asegurar la calidad del recurso hídrico, fortalecer la infraestructura de saneamiento básico y garantizar entornos seguros y saludables para los usuarios, en cumplimiento de la normatividad vigente y los lineamientos de gestión ambiental.



Gestión del Riesgo:

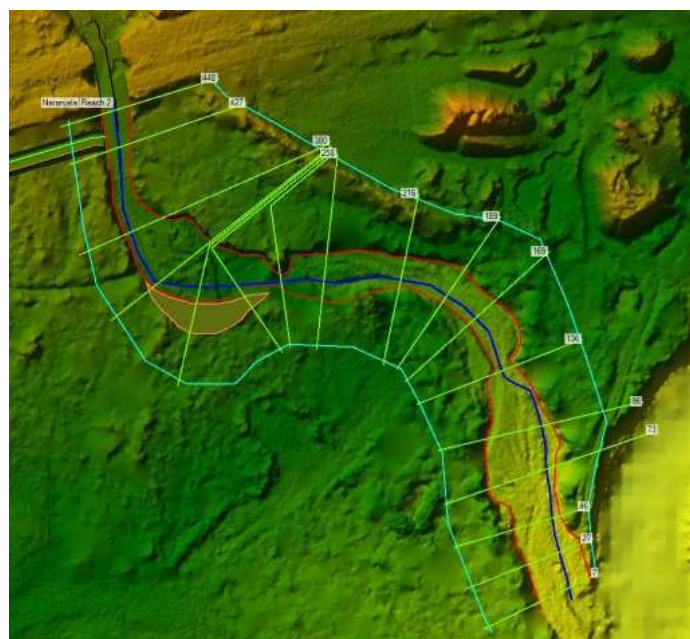
La entidad priorizó la ejecución de la Fase I del proyecto de mitigación del riesgo, restauración ecológica y conservación ambiental en la Sede Las Mercedes, en atención a las condiciones hidrológicas del sector y a los procesos de erosión asociados al río Sumapaz. Esta etapa se enfocó en el desarrollo de estudios técnicos interdisciplinarios, en cumplimiento de las disposiciones emitidas por la autoridad ambiental competente.

Los estudios integraron análisis en hidrología, hidráulica, geología, geotecnia e ingeniería estructural, permitiendo comprender la dinámica fluvial y definir un plan de intervención para la protección de la ribera. El proyecto incorpora enfoques de Soluciones Basadas en la Naturaleza (SBN) y criterios de sostenibilidad, orientados a garantizar la compatibilidad con el ecosistema de Bosque Seco Tropical. Con esta fase, se establecen las bases para la protección de la infraestructura, la seguridad de los usuarios y el fortalecimiento de la resiliencia ambiental del territorio a mediano y largo plazo.

Cumplimiento normativo:

En pro del fortalecimiento de la Gobernanza Ambiental, el Club Militar alcanzó hitos significativos en el cumplimiento de requisitos legales ante las autoridades ambientales (CAR y Corpoboyacá).

- **Sede Las Mercedes:** Obtención del Permiso de Vertimientos y Ocupación de Cauce, mediante la Resolución DJUR No. 50257000550 del 21 de agosto de 2025, apoyando la operación hidrosanitaria de la Sede.
- **Sede Sochagota (PTAP):** Obtención del Permiso de Ocupación de Cauce, mediante la Resolución Corpoboyacá No. 2408-030276 del 16 de julio de 2025, para la construcción de un muro de contención destinado a la estabilización de la infraestructura de captación en la bocatoma.



Estudios interdisciplinarios de la ribera del río Sumapaz - gestión del riesgo



4

OFICINA ASESORA JURÍDICA.

La Oficina Asesora Jurídica durante la vigencia 2025, en cumplimiento de sus funciones de asesoría, acompañamiento y control jurídico, realizó actividades orientadas a garantizar la legalidad de las actuaciones institucionales, la defensa de los intereses de la entidad y el fortalecimiento de la seguridad jurídica en los procesos administrativos.

1. COMPETENCIAS Y AUTONOMÍA DISCIPLINARIA

Desde la expedición de la resolución 0000190 del 04/05/2024 del Club Militar, se ha mantenido la separación e independencia de las competencias disciplinarias entre el Área de Instrucción, la Instancia de Juzgamiento y Segunda Instancia en cabeza del Director de la Entidad, quedando la Oficina Asesora Jurídica como la encargada de la proyección de decisiones de segunda instancia sin participación ni injerencia en las etapas anteriores, lo cual garantiza la independencia que en tal sentido exige la Ley 1952 de 2019.

2. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Se impulsaron actuaciones dentro de las cinco (5) investigaciones administrativas que se encuentran en curso por pérdida o daño de bienes de la Institución, partiendo del rol que como Oficina Asesora se tiene, acompañando y atendiendo inquietudes y consultas formuladas por los funcionarios de instrucción y competentes para la adopción de decisiones.

3. PROCESOS JURÍDICOS, ACTUACIONES JUDICIALES Y ADMINISTRATIVAS

Se continuó con el control de la litigiosidad contando con la participación activa de la firma externa contratada para tal fin y la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado en los procesos en los cuales ella se ha hecho partícipe; se han mantenido las provisiones contables conforme la criticidad y riesgo de los procesos. Se adelantaron las sesiones del Comité de Conciliación y Defensa Judicial, conforme las directrices propias de esa instancia.

De los procesos judiciales en curso, no se obtuvieron fallos en contra.

De las acciones de tutela impetradas en contra del Club (10 en total), en todas se obtuvieron fallos a favor, es decir, no se tutelaron los derechos incoados, lo que se trasluce en que el Club Militar no ha conculcado derecho fundamental alguno.

4. SINDICATO- COMITÉ BIPARTITO – SEGUIMIENTO AL ACUERDO SUSCRITO EL 2024

Durante la vigencia 2025, la Oficina Asesora Jurídica participó activamente en las mesas de seguimiento al cumplimiento del acuerdo suscrito con las organizaciones sindicales; en la vigencia 2025 realizó el acompañamiento al cumplimiento del acuerdo sindical adoptado mediante resolución No 000238 del 13 de junio de 2024, está funcionando bajo los parámetros establecidos por intermedio del comité bipartito para hacer seguimiento a cada uno de los puntos del acuerdo sindical.





5 OFICINA DE CONTROL INTERNO.

Durante la vigencia 2025, la Oficina de Control Interno, en cumplimiento de la Ley 87 de 1993 y el Decreto 648 de 2017, desempeñó un rol fundamental en la supervisión y evaluación de los procesos institucionales, orientando sus acciones a medir la eficiencia, eficacia y economía de los controles, así como a brindar asesoría permanente a la Alta Dirección para contribuir al logro de los objetivos estratégicos; igualmente, mediante el ejercicio de roles como el liderazgo institucional, la prevención, la gestión del riesgo y la articulación con entes externos de control, desarrolló sus actividades en armonía con el Modelo de Control Interno y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

RELACIÓN CON ENTES EXTERNOS DE CONTROL

1. CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

En el marco de la relación con los entes externos de control, la entidad atendió la auditoría de cumplimiento adelantada por la Contraloría General de la República durante el segundo semestre de la vigencia 2025, brindando la información y soportes requeridos, en el marco de los principios de colaboración, transparencia y responsabilidad institucional.

No	INCIDENCIA	RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO – CGR AÑO EVALUADO 2024 EN EL II SEMESTRE 2025	
		DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO FISCAL	OBSERVACIONES
14	ADMINISTRATIVAS		
4	BENEFICIO DE AUDITORÍA		
1	DISCIPLINARIAS	Reconocimiento y pago de aumento de precios injustificado del contrato CM- 18 - 2023 – Suministro de vinos y licores para el Club Militar. Valor: \$288.422.952,29	<ul style="list-style-type: none">• Se dio traslado a instrucción• Se suscribió plan de mejoramiento.
1	DISCIPLINARIA – OTRA INCIDENCIA		
1	DISCIPLINARIA – FISCAL	Bienes no recibidos por la entidad y reconocidos para su pago del Contrato CM - 087 -2023 "Servicio de decoración a todo costo, incluidos insumos para las áreas y los eventos de las tres sedes del Club Militar". Valor: \$44.341.259,98.	<ul style="list-style-type: none">• Pendiente culminar etapa de instrucción de investigación administrativa.• Se suscribió plan de mejoramiento.
1	DISCIPLINARIA – FISCAL – PENAL		

2. PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN:

Durante la vigencia, se atendieron oportunamente los requerimientos de la Procuraduría General de la Nación y se brindó acompañamiento al ente de control en el trabajo de campo realizado en las distintas sedes de la entidad; asimismo, se suministró la información solicitada y se reportó el estado de seguimiento a los hallazgos de la vigencia 2019, en observancia de los principios de colaboración armónica, transparencia y responsabilidad institucional.

Auditorías Internas

Durante la vigencia 2025 se ejecutaron auditorías a los procesos de gestión contractual, abastecimiento, direccionamiento estratégico e ingresos, así como auditorías especiales derivadas de denuncias y solicitudes formuladas por la Alta Dirección, garantizando objetividad, independencia y enfoque preventivo.

Igualmente, se realizaron seguimientos a la gestión sobre aspectos clave de éxito de los diferentes procesos, con el propósito de fortalecer la mejora continua y la calidad en la prestación del servicio al afiliado.

En desarrollo de estas actuaciones, y en ejercicio de las funciones de la Oficina de Control Interno, se emitieron alertas y recomendaciones orientadas al fortalecimiento del sistema de control y la mitigación de riesgos, las cuales fueron puestas en conocimiento de la Alta Dirección para su análisis y adopción.

Aspectos Claves Evaluados en la Vigencia

PROCESOS MISIONALES

- Pruebas selectivas de materias primas e insumos en los diferentes puntos de producción y ventas
- Inocuidad e infraestructura
- Pruebas selectivas de activos de producción
- Pruebas selectivas de activos fijos

GESTIÓN FINANCIERA

- Ingresos – Reconocimiento
- Verificación de controles existentes en el manejo de cajas menores
- Verificación de controles existentes para las cuentas por cobrar y por pagar
- Seguimiento a conciliaciones bancarias

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- Pruebas selectivas de materias primas e insumos en los almacenes de alimentos y bebidas, y materiales y suministros
- Inocuidad e infraestructura
- Verificación de controles implementados en los activos fijos
- Verificación de controles implementados en los activos de operación
- Seguimiento a gestión documental

GESTIÓN TIC'S

- Infraestructura tecnológica
- Inventario de activos de operación
- Pruebas de TI
- Seguimiento a MSPI
- Seguimiento a ITA

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- Seguimiento a la administración de los riesgos de la entidad y su tratamiento
- Implementación e integración de los sistemas de gestión de calidad – seguridad alimentaria – SGSST – Ambiental
- Planes de acción e impacto – cumplimiento
- Proyectos de inversión

Informes de Ley.

En cumplimiento del Plan Anual de Auditoría y de la normatividad vigente, la Oficina de Control Interno elaboró y presentó oportunamente los informes de ley requeridos por los entes de control y supervisión, los cuales incluyeron la evaluación de la gestión financiera, administrativa, operativa y de riesgos del Club Militar de Oficiales; dichos informes fueron preparados con criterios de objetividad y precisión, aportando información confiable para la toma de decisiones de la Alta Dirección y el fortalecimiento de la mejora continua institucional.

Seguimiento a los Planes de Mejoramiento Externos

Al cierre de la vigencia 2025, con corte al 31 de diciembre, se registra un **avance del 85 % en la implementación del Plan de Mejoramiento suscrito con la Contraloría General** de la República, derivado de los hallazgos de la auditoría correspondiente a la vigencia 2022. Actualmente, la entidad adelanta la validación y ajuste de las acciones pendientes, así como la reformulación de aquellas que resultaron inefectivas tras la revisión de efectividad, especialmente las relacionadas con la gestión contractual.

De igual manera, se suscribió el Plan de Mejoramiento derivado de la auditoría de cumplimiento de la vigencia 2024, el cual se encuentra en fase de ejecución y seguimiento, conforme a los lineamientos del ente de control y a los procedimientos internos establecidos.





6

GRUPO DE GESTIÓN SEDE PRINCIPAL.

La Sede Principal del Club Militar constituye el eje central de la operación institucional y el principal punto de encuentro para los socios, sus familias e invitados. Desde esta sede se articula una amplia oferta de servicios orientada al bienestar, la integración y el esparcimiento.

El funcionamiento eficiente de estos servicios es posible gracias al trabajo coordinado de las líneas de bienestar de Alimentos y Bebidas, Eventos, Recreación y Deportes y Alojamiento, cuyas gestiones contribuyen de manera permanente al fortalecimiento de

la calidad en la atención y a la generación de experiencias memorables, consolidando a la Sede Principal como un espacio de encuentro, bienestar e integración para la familia militar y policial.



MAYORES LOGROS.

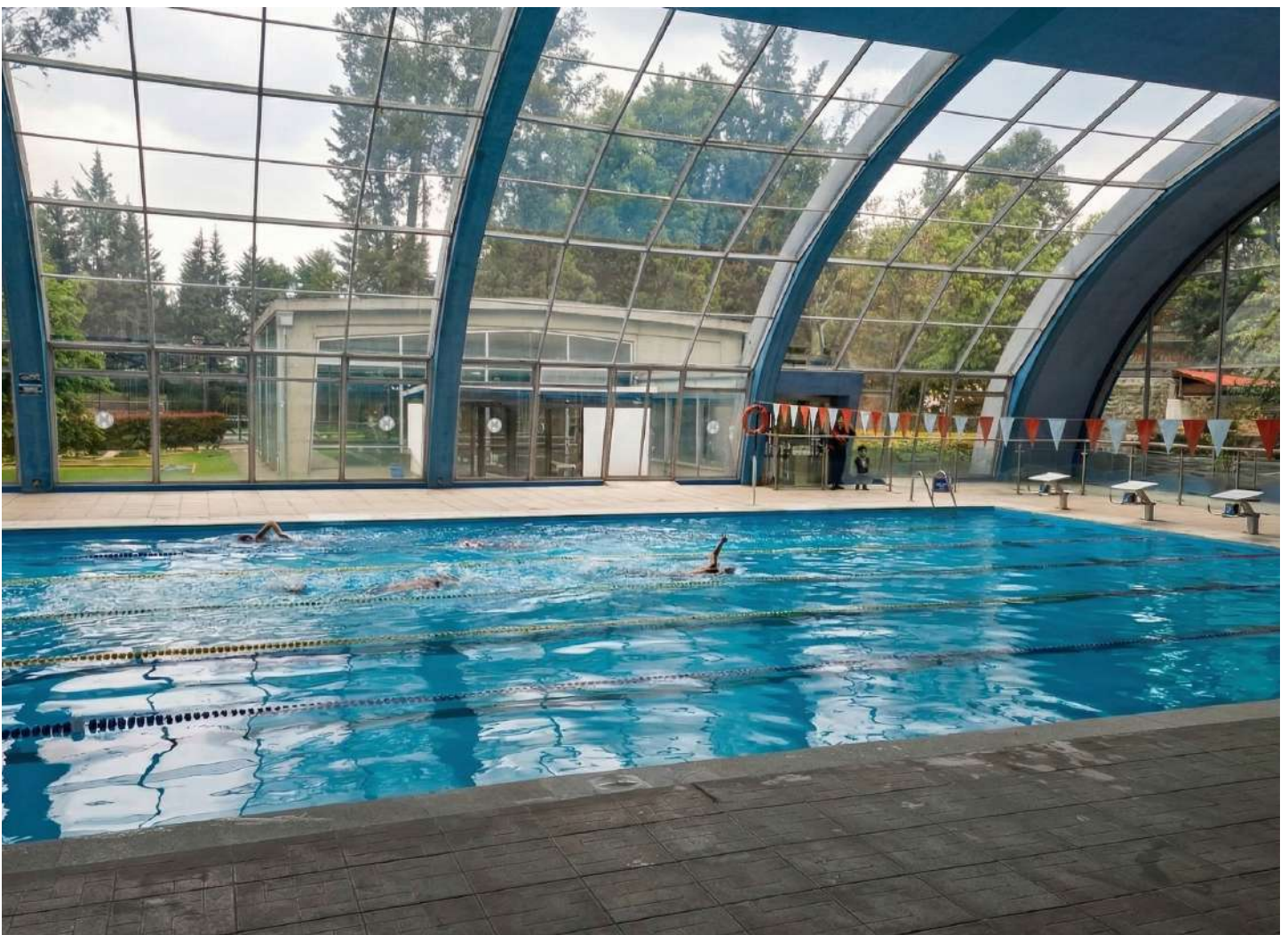
1. Apertura Comedor Honorum: Como un hito relevante de la vigencia 2025, se destaca la entrega y puesta en marcha del Comedor HONORUM, el cual inició operaciones en el mes de marzo con una nueva propuesta gastronómica, orientada a diversificar la oferta del Club, elevar los estándares de calidad y brindar una experiencia diferenciada a los afiliados y usuarios.

Esta apertura representó un avance significativo en el fortalecimiento de la línea de alimentos y bebidas, tanto desde el punto de vista operativo como estratégico, consolidando un nuevo espacio que aporta valor a la oferta institucional y contribuye al posicionamiento del Club Militar.

2. Remodelación de Portería: Durante la vigencia 2025 se culminó la

intervención integral del parqueadero de la Sede Principal, proyecto orientado al mejoramiento de la infraestructura y a la optimización de las condiciones de acceso, movilidad y organización de los espacios para socios, visitantes y usuarios de la entidad. La ejecución de estas obras contó con el apoyo del Batallón de Ingenieros Militares, que aportó maquinaria y equipos especializados para el desarrollo de las actividades de pavimentación, señalización y demarcación de las zonas de estacionamiento.

3. Acogida de Ciclos Deportivos: Durante la vigencia 2025, el área de Recreación y Deportes presentó un comportamiento operativo favorable, caracterizado por una participación sostenida de los usuarios y una adecuada aceptación de la oferta deportiva a lo largo del año. El análisis de los diferentes ciclos deportivos evidencia que las disciplinas ofrecidas respondieron de manera positiva a las expectativas de los afiliados, especialmente en los programas desarrollados durante los fines de semana.



LÍNEAS DE BIENESTAR.

1. Eventos:

La vigencia 2025, la Sede Principal realizó **344 eventos de carácter social**, empresarial y del sector defensa. Esta línea de negocio se consolidó como uno de los principales dinamizadores de ingresos de la sede, impulsada por la recuperación de la demanda corporativa y el fortalecimiento de los eventos institucionales de la Fuerza Pública. Se destacó una mayor dinámica durante el último trimestre del año, periodo en el que se concentró un importante número de encuentros corporativos, sociales e institucionales.

2. Alimentos y Bebidas:

El área de Alimentos y Bebidas registró la **venta de 131.370 platos**, resultado asociado a la implementación de estrategias comerciales, el fortalecimiento de la oferta gastronómica y la optimización de los procesos operativos. La gestión se orientó al aseguramiento de la calidad del servicio, el uso eficiente de los recursos y la mejora continua de la experiencia de los afiliados y usuarios, manteniendo la estabilidad y competitividad de esta línea de negocio.

3. Recreación y Deportes:

En la línea de Recreación y Deportes se atendieron **18.679 usuarios y deportistas**. Estos resultados reflejan la promoción constante de actividades recreativas, deportivas y familiares, así como el aprovechamiento de los diferentes escenarios disponibles en la sede. Espacios como piscinas, bolera, zonas de juegos, parques infantiles y escuelas de formación han contribuido al bienestar, la integración familiar y el fortalecimiento de la oferta de servicios para los socios y sus invitados.

4. Alojamiento:

La línea de Alojamiento atendió **23.562 huéspedes**, alcanzando un porcentaje de **ocupación del 71%**, indicador significativo para la operación de la Sede Principal. Estos resultados evidencian la preferencia de los socios, sus familias e invitados por los servicios de hospedaje, quienes encuentran en las instalaciones espacios cómodos y adecuados para el descanso, contribuyendo al bienestar y al fortalecimiento del vínculo con la comunidad institucional.



7

GRUPO DE GESTIÓN SEDE LAS MERCEDES.

Gracias al entusiasmo, la creatividad y la proactividad de mujeres y hombres comprometidos con su labor, fue posible brindar a socios, familiares e invitados experiencias satisfactorias, estancias confortables y momentos de esparcimiento que generaron recuerdos significativos.

En coherencia con este esfuerzo y en consonancia con la misión y los objetivos estratégicos, durante el año 2025 se evidenciaron avances relevantes en los ámbitos operativo, administrativo y financiero de la Sede Vacacional Las Mercedes; el equipo de trabajo

demonstró su capacidad para transformar los desafíos asociados a una infraestructura con varios años de funcionamiento en oportunidades orientadas al fortalecimiento y la mejora continua de los servicios ofrecidos a nuestros socios.



LÍNEAS DE BIENESTAR

1. Alimentos y Bebidas:

La Sede las Mercedes se destacó por la amplia variedad de productos gastronómicos que fortalecen su portafolio de servicios y contribuyen a mejorar la experiencia de los socios y sus familias. A lo largo del año, la sede desarrolló diversas programaciones y eventos que se llevaron a cabo de manera exitosa, gracias al compromiso, la disponibilidad y la dedicación del personal que labora en sus instalaciones, factores que resultaron determinantes para garantizar la calidad en la prestación del servicio.

Como resultado de esta gestión y de la dinámica generada por las actividades institucionales, recreativas y sociales desarrolladas durante el año, el área de Alimentos y Bebidas registró la **venta de 87.495 cubiertos**, evidenciando un comportamiento positivo en la demanda de los servicios gastronómicos de la sede. Los meses con mayor nivel de consumo fueron **junio (10.571 cubiertos)**, **agosto (9.306)** y **diciembre (9.070)**,

periodos asociados principalmente a temporadas vacacionales, realización de eventos y mayor afluencia de huéspedes y visitantes, lo que ratifica la importancia de esta línea de negocio dentro de la operación y el fortalecimiento de los ingresos de la sede.

2. Eventos:

Durante la vigencia 2025, la Sede Vacacional Las Mercedes orientó su gestión comercial y operativa al fortalecimiento de sus resultados y a la optimización de los procesos internos. En un contexto marcado por la dinámica del sector y diversos retos operativos, la sede alcanzó un nivel de **cumplimiento del 83% frente a las metas proyectadas**, resultado que evidencia la gestión realizada y establece una base importante para el fortalecimiento institucional y la implementación de acciones de mejora continua.

Es importante destacar que las actividades adelantadas por la Sede, se han venido ideando y ejecutando con base en el análisis de los gustos y preferencias de nuestros socios, así como la focalización de esfuerzos en resaltar las bondades de la región acorde a las diferentes épocas del año (San Pedro, Cosecha de mangos, fechas de migración de aves exóticas, etc).

El Área de Eventos registró la **realización de 37 eventos**, atendiendo un total de **3.397 usuarios** en los diferentes espacios disponibles. La Plazoleta Los Héroes, con una capacidad de 500 personas, concentró la mayor actividad con 21 eventos y 2.661 usuarios atendidos, consolidándose como el principal escenario para el desarrollo de encuentros institucionales y sociales. Por su parte, el Salón Fundadores, con capacidad para 80 personas, albergó 16 eventos y 736 asistentes, orientados principalmente a reuniones de menor escala.

- Reunión de funcionarios del Banco Mundial
- Evento para la Escuela Superior de Guerra
- Encuentro de Grupo de Ingenieros Militares
- Encuentro Curso Militar General Luis Acevedo Torres
- Aniversario Dispensario del CENAE
- Fiesta de fin de año del Batallón de Helicópteros CENAE
- Reunión de la Secretaría de Gobierno de Cundinamarca.
- Reunión de la Brigada de Ingenieros.
- **Celebración de:** matrimonios, bautizos, cumpleaños, reunión de reencuentro de cursos de oficiales de las fuerzas militares y fechas especiales.
- **Fiestas Institucionales:** Día del niño, Día de la Mujer, día de la Madre, día del Padre, festival del bambuco (Reinado del San Pedro), amor y amistad, Halloween niños y adultos, Fiesta de Velitas, Novena de aguinaldos, Fiesta de Navidad y de San Silvestre.
- **Conmemoración días especiales:** Fiesta de Reyes, Semana Santa, Día de la independencia de Colombia, Aniversario Club Militar.
- **Actividades Recreativas:** Bingos Familiares, Shows de música en vivo (parranda vallenata, mujeres a la plancha, música tropical, Viejoteca), Actividades acuáticas pool Party, inflables, Pintacaritas, entre otras.



3. Alojamiento:

Durante la vigencia 2025, el área de alojamiento registró la atención de **42.188 huéspedes**, evidenciando una dinámica positiva en la ocupación a lo largo del año. El comportamiento mensual muestra picos de mayor demanda en octubre (5.166 huéspedes) y diciembre (5.763 huéspedes), asociados principalmente a temporadas vacacionales, actividades institucionales y periodos festivos. En general, se observa una tendencia de recuperación y crecimiento progresivo durante el segundo semestre, lo que evidencia el fortalecimiento de la operación del servicio de alojamiento y su contribución al cumplimiento de las metas de ocupación y generación de ingresos de la sede.

Gracias a la capacidad instalada y a la adecuada gestión operativa y comercial, se alcanzó un **cumplimiento aproximado del 87,6%** de los ingresos frente a la meta establecida, con corte al 31 de diciembre de 2025, lo que **representa un incremento del 10 %** en comparación con el año anterior, este resultado evidencia el fortalecimiento de la línea de alojamiento y su aporte al desempeño financiero de la sede.



4. Recreación y Deportes:

El área de Recreación y Deportes de la Sede Campestre Las Mercedes fortaleció su portafolio de servicios, consolidándose como un espacio integral para la práctica deportiva, la recreación y la integración familiar. Como resultado de la gestión adelantada por la coordinación de la sede vacacional, se reactivaron escenarios deportivos como las canchas de tenis y voleibol, así como el campo de golf.

Durante el año 2025, se desarrollaron múltiples torneos y actividades de participación abierta, entre los cuales se destacan los torneos de bolirana, ping pong, tenis, golfito y desafíos familiares, los cuales fomentaron la convivencia, el trabajo en equipo y la competencia sana, consolidando un ambiente lúdico y recreativo correspondiente a las expectativas de los socios.

En razón a lo anterior, **se registró la atención de 35.057 usuarios**, reflejando una participación significativa en las actividades deportivas y recreativas ofrecidas por la sede. Los meses con mayores niveles de participación fueron octubre (4.694 usuarios), diciembre (4.506 usuarios) y enero (4.286 usuarios), períodos asociados a temporadas vacacionales y a una mayor afluencia de visitantes.

Estas acciones permitieron poner nuevamente a disposición de los socios y usuarios espacios adecuados para el desarrollo de actividades físicas, recreativas y de esparcimiento, contribuyendo al bienestar, la integración y el aprovechamiento de la infraestructura deportiva de la sede.



OBRAS CIVILES REALIZADAS

Durante la vigencia 2025 se adelantaron diferentes obras de mejoramiento, adecuación y mantenimiento de la infraestructura en la Sede las Mercedes, orientadas a fortalecer las condiciones operativas de las instalaciones, optimizar la prestación de los servicios y garantizar espacios seguros y funcionales para socios, huéspedes y visitantes.

En este marco, se llevó a cabo la remodelación, adecuación y mantenimiento de la Cocina Principal de la sede, obra que finalizó en el mes de febrero de 2025. Esta intervención permitió modernizar las áreas de producción de alimentos, mejorar las condiciones técnicas y sanitarias del espacio y optimizar los procesos operativos del área de Alimentos y Bebidas, contribuyendo así a elevar los estándares de calidad en la preparación y servicio de los productos gastronómicos.

De igual manera, se ejecutaron obras de mantenimiento, reparaciones locativas y suministro de equipos para la piscina del tobogán y sus áreas conexas, proyecto que también culminó en febrero de 2025. Estas intervenciones permitieron recuperar y fortalecer las condiciones de funcionamiento de uno de los principales escenarios recreativos de la sede, mejorando la seguridad, la operatividad y la experiencia de los usuarios que disfrutaban de este espacio.





8

GRUPO DE GESTIÓN SEDE SOCHAGOTA.

Durante la vigencia 2025 se atendió satisfactoriamente a un total de **31.904 huéspedes y visitantes**, reflejando el fortalecimiento de los servicios de hospitalidad y atención ofrecidos por la entidad. Este resultado fue posible gracias a la articulación operativa entre las diferentes áreas encargadas de la prestación del servicio, orientadas a garantizar altos estándares de calidad y satisfacción para socios, beneficiarios y usuarios.

De igual manera, mediante el trabajo coordinado de las áreas de **Alimentos y Bebidas y Eventos**, se alcanzó la venta de **53.991** cubiertos y la realización de 50 encuentros de carácter corporativo e institucional, contribuyendo a dinamizar la demanda y el posicionamiento de la oferta de servicios. Adicionalmente, se registró la **participación de 7.445 personas en las actividades recreativas** programadas, lo cual evidencia el fortalecimiento de la oferta de bienestar, integración y esparcimiento dirigida a socios, beneficiarios y visitantes.

Esta afluencia constante de socios e invitados ratifica la excelencia de nuestros servicios, y el confort de nuestras instalaciones.



MAYORES LOGROS.

- **Bienestar:** Durante la vigencia se ejecutaron **79 actividades culturales, deportivas y familiares**, que incluyeron la programación especial de eventos institucionales dirigidos a socios, beneficiarios y sus familias. Estas iniciativas estuvieron orientadas a fortalecer la fraternidad, la integración y el sentido de pertenencia entre los miembros de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional, promoviendo espacios de encuentro, recreación y bienestar que contribuyen al retorno social y la calidad de vida.

- Festivales Gastronómicos
- Especialidad del chef
- Festival de Postres
- Festival de Amasijos
- Oferta de cócteles y licores,
- Karaoke familiar,
- Noche de cócteles
- Campeonato de bolirana, golfito y juegos de mesa
- Fogata en familia, - Lunada
- Saltarín
- Cine familiar
- Entretenimiento y actividades recreativas para los niños y familia
- Música en vivo
- Eucaristía Dominical

- **Infraestructura:** Durante el primer trimestre de la vigencia se culminó la ampliación de las áreas de panadería y lavandería, lo que permitió optimizar la capacidad operativa y mejorar la prestación de estos servicios.

Adicionalmente, se **ejecutaron 642 órdenes de trabajo** complementarias a las actividades previstas en el plan de mantenimiento, evidenciando una gestión oportuna frente a las necesidades de infraestructura y operación. Cabe resaltar que el 90% de estas intervenciones fueron atendidas con mano de obra propia de la sede, lo que contribuyó a una gestión eficiente de los recursos y a la optimización de los tiempos de respuesta.



LÍNEAS DE BIENESTAR.

1. Eventos.

Durante la vigencia 2025 se **realizaron 50 eventos** en la Sede Sochagota, de los cuales **23 corresponden a encuentros empresariales y 27 a eventos de carácter social**. Como resultado de esta gestión, **se logró la venta de 11.960 cubiertos y la atención integral de 4.861 participantes**, evidenciando una dinámica positiva en la ocupación y uso de los espacios destinados para este tipo de actividades.

El área de Eventos se consolidó como uno de los principales dinamizadores de ingresos de la sede, en un contexto de recuperación de la demanda corporativa y fortalecimiento de los eventos institucionales de la Fuerza Pública, lo que permitió mantener un equilibrio entre la generación de ingresos y el beneficio ofrecido a los socios.

2. Alojamiento:

Durante la vigencia se registró una alta afluencia de socios, sus familias e invitados, reflejada en la **atención de 22.772 huéspedes y 9.132 visitantes**. Estas cifras representaron un porcentaje de **ocupación del 41%**, resultado significativo para la Sede y que evidencia el posicionamiento y la preferencia de los usuarios por los servicios ofrecidos.

Los visitantes disfrutaron de un portafolio integral de servicios orientado al bienestar, el descanso y la recreación, destacándose el confort y la amplitud de las habitaciones y cabañas. Asimismo, los espacios con arquitectura colonial, integrados con el entorno natural y las vistas panorámicas al lago, junto con zonas de lectura y áreas de esparcimiento, ofrecieron ambientes propicios para el encuentro familiar y la experiencia de descanso de los usuarios.

3. Recreación y Deportes:

Los resultados obtenidos por el área de Recreación y Deportes en la Sede Sochagota reflejan la promoción permanente de actividades integrales orientadas al bienestar y la recreación de los usuarios. Durante la vigencia **se logró atender a 7.445 socios,**

familiares e invitados, quienes participaron en una oferta diversa de actividades diseñadas para el aprovechamiento del tiempo libre y la integración familiar.

El uso estratégico de los espacios internos y al aire libre permitió fortalecer la experiencia de los usuarios mediante actividades en contacto con la naturaleza, el acceso a escenarios

deportivos y la práctica de deportes náuticos. De igual manera, las zonas azules, piscinas, parques infantiles y actividades lúdicas contribuyeron a generar ambientes propicios para el descanso, la recreación y el fortalecimiento de los vínculos familiares en un entorno seguro y de bienestar.

4. Alimentos y Bebidas:

El área de Alimentos y Bebidas **registró la atención de 42.301 usuarios** durante la vigencia, evidenciando el impacto positivo de las estrategias comerciales implementadas para fortalecer la oferta gastronómica y mejorar la experiencia del servicio.

Como parte del análisis de desempeño, se realizó la clasificación de los productos entre “más vendidos” y “menos vendidos”, lo que permitió segmentar el comportamiento del consumo e identificar tendencias relevantes para la toma de decisiones. Por otra parte, se llevaron a cabo festivales gastronómicos y se actualizaron los menús, acciones que fortalecieron la competitividad y la diversidad de la oferta gastronómica.



MANTENIMIENTO

Durante la vigencia se ejecutaron actividades de mantenimiento preventivo y correctivo en las diferentes áreas, equipos e instalaciones de la Sede Sochagota, con el objetivo de garantizar el adecuado funcionamiento de la infraestructura y asegurar la calidad en la prestación de los servicios a los socios y usuarios. Estas acciones permitieron mantener en condiciones óptimas los espacios y recursos necesarios para la operación de la sede.

- Arreglo tubería vapor zonas húmedas
- Arreglo tubería de agua caliente
- Arreglo fuga tanque de agua caliente caldera
- Arreglo daño transformador subestación eléctrica (vatia)
- Remodelación ascensor
- Obra de ampliación panadería
- Arreglo daño tubería salida bocatoma
- Intervención muro de encerramiento PTAP
- Pintura y demarcación zona de transportes y parqueaderos, panadería, lavandería, cocina principal, cocina de empleados
- Mantenimiento piscina infantil
- Mantenimiento, resane y pintura salón convenciones
- Pintura muro parqueadero salón convenciones
- Arreglo jacuzzi no. 4 zonas húmedas
- Mantenimiento y cambio de carbón coque torre de aireación PTAP
- Arreglo daño tubería serpentín piscina
- Instalación láminas de pvc pared salón típico
- Cambio tubería suministro ACPM generador eléctrico
- Arreglo fuga de vapor cocina principal
- Instalación láminas de pvc muro sala de lectura
- Pintura techo zonas húmedas
- Trabajos de restauración de maderas según contrato CM-222
- Pinturas bordes golfito
- Arreglo cortocircuito subestación eléctrica
- Mantenimiento canales cubierta hotel





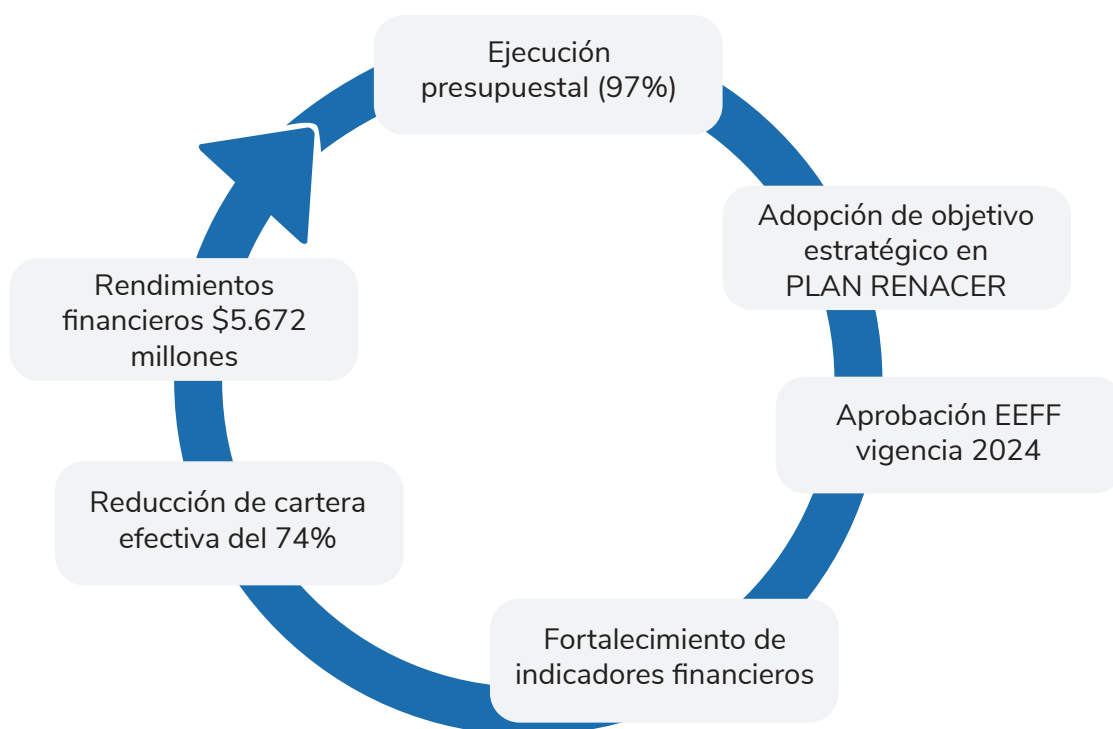
9

GRUPO DE GESTIÓN FINANCIERA.

Durante el ejercicio 2025, el Club Militar mantuvo una gestión financiera sólida, logrando un **superávit operacional de \$10.268 millones de pesos** y un **margen neto del 26%**, manteniendo una estabilidad operacional respecto de la vigencia inmediatamente anterior, donde el **margen neto fue del 25%** (excluyendo recursos de inversión que se capitalizan pero que no son generados por el Club, ya que provienen de excedentes de las empresas del GSED).

Uno de los principales retos que se afrontó durante la vigencia 2025 fue la **reducción presupuestal en gastos de funcionamiento del 6%** respecto del presupuesto asignado el año inmediatamente anterior, lo que nos llevó a limitar ciertos gastos y proyectos para fortalecer los rubros presupuestales relacionados directamente con la misionalidad de la entidad; así mismo es importante señalar que los **recursos de funcionamiento se redujeron en \$10.789 millones**; medida que se oficializó a través del **Decreto 1484 del 31 de diciembre de 2025**, rubro que corresponde a sentencias y conciliaciones, **valor que representa el 19% del presupuesto de funcionamiento**, aforados para atender la posible sentencia del caso Ammón Agri, y que al cierre del 2025 no se pronunció ningún fallo en contra de la entidad, por lo que la entidad solicitó se incluyera en las Reducciones de presupuesto, para favorecer el incremento en el porcentaje de ejecución.

Al 31 de diciembre de 2025 se logró una asignación consolidada de recursos provenientes de la Nación para proyectos de inversión por valor de **\$27.000 millones**, de los cuales se han ejecutado **\$25.996 millones correspondientes al 96% del total asignado**. Estos recursos se han gestionado para apalancar la recuperación de capacidades instaladas e infraestructura física.



Al cierre del año 2025 el Club Militar ha logrado un recaudo consolidado de rendimientos financieros recibidos del Tesoro Nacional sobre los recursos disponibles en **Cuenta Única Nacional por valor total de \$22.472 millones**, gestión que se logró argumentando el sostenimiento de una nómina de pensionados cuya financiación está apalancada con tales recursos.

RESULTADOS FINANCIEROS.

Al 31 de diciembre de 2025 se presentan las principales cifras del estado de situación financiera y estado de resultados:

1. Estado de situación financiera



Como se puede observar, los activos corrientes de la entidad han venido presentando una importante recuperación debido principalmente al incremento de la liquidez proveniente de la estabilización de los procesos de cobro y recaudo de las cuotas de sostenimiento que aportan los afiliados así como el recaudo por el reconocimiento de los rendimientos financieros pagados por el Tesoro Público sobre los recursos disponibles en Sistema Único de Cuenta Nacional (SCUN); cuyo importe acumulado al 31 de diciembre de 2025 es de **\$71.770 millones**.

Los activos de largo plazo se encuentran comprendidos principalmente por los elementos de propiedades, planta y equipo y la reserva financiera actuarial, cuyo importe conforma el respaldo del pasivo pensional; al 31 de diciembre del año 2025 **los activos fijos presentan un incremento neto del 5%** respecto del año 2024 debido principalmente a la capitalización de los proyectos de inversión ejecutados con recursos propios asignados en el presupuesto anual y los recursos provenientes de la Nación a través de los excedentes de las empresas del GSED, lo cual ha permitido recuperar la infraestructura física de la entidad y las capacidades instaladas.



Los pasivos corrientes presentan una disminución moderada al cierre del mes de diciembre de 2025, debido principalmente a los pagos efectuados sobre obligaciones recodidas en cumplimiento de la ejecución contractual y presupuestal, resaltando la política de pagos a proveedores de bienes y servicios y demás acreedores, con la cual se busca optimizar y facilitar el ciclo de las operaciones comerciales y carga administrativa de la entidad, mejorando el indicador de endeudamiento tanto de corto como de largo plazo.

El pasivo de largo plazo está comprendido principalmente por el pasivo pensional cuyo importe actualizado al 31 de diciembre de 2025 (de acuerdo con estudio actuarial) es de **\$26.233 millones, representando un 50% del total de obligaciones de la entidad;** así mismo se encuentra comprendido por **\$20.480 millones correspondientes a las provisiones contables** incorporadas en los estados financieros, principalmente del proceso jurídico que cursa entre la entidad y la sociedad Ammon Agri SAS.

2. Estado de resultados



Venta de servicios	10.095	15.000	16.885	18.494	19.348
Cuotas	26.308	27.452	30.978	33.696	35.912
Costo de ventas	10.563	16.245	15.370	15.051	15.898
Gastos de operación	19.226	21.316	28.098	28.490	29.093
Resultado bruto	- 469	- 1.244	1.515	3.443	3.450
Resultado neto	- 1.606	11.757	12.585	22.571	22.747

Como se puede observar, el comportamiento de los ingresos por venta de servicios presenta una tendencia creciente en los últimos 5 años, gracias a la recuperación de las capacidades instaladas y la infraestructura física lograda con los recursos de inversión asignados tanto propios como aquellos obtenidos a través del Gobierno Nacional y el mejoramiento continuo en la prestación de servicios. Se ha logrado un nivel de ventas importante, alcanzando de esta manera un cierre positivo para la vigencia 2025, donde se lograron ventas a través de las **líneas de bienestar por el orden de los \$19.348 millones**, presentando un **incremento del 5%** con respecto a las ventas alcanzadas al cierre del año 2024.

Por su parte el **costo de ventas se ubica en el 82%** sobre las ventas netas generadas, dejando como resultado un **margen bruto operacional del 12%**, presentando un comportamiento sustentable con relación al mismo margen obtenido en la vigencia inmediatamente anterior.

3. Principales indicadores financieros

INDICADORES DE BALANCE		INDICADORES DE RESULTADO	
AÑO 2025	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2024
Capital de Trabajo Neto Activo Corriente - Pasivo Corriente		Margen bruto Resultado bruto / Ventas netas	
\$ 58.669	\$ 43.148	17,83%	18,62%
Razón de Liquidez Activo Corriente - Pasivo Corriente		Margen operacional Resultado operacional / Ingresos operacionales	
11,37	8,04	18,58%	16,57%
Endeudamiento Pasivo total / Activo total		Margen neto (RN-RI) / (IT-RI)	
21,56%	25,49%	25,79%	24,67%
Autonomía Pasivo total / Patrimonio		EBITDA RN - RI + (INT + IMP + DEP + AMOR)	
27,49%	34,21%	\$ 20.923	\$ 19.206
Rentabilidad sobre los activos Resultado neto / Activo total		Rentabilidad sobre el patrimonio Resultado neto / Patrimonio	
9,37%	10,11%	11,94%	13,57%



a. Indicadores de balance

Capital de Trabajo Neto: representa la capacidad liquida que tiene la entidad para cumplir con sus obligaciones de inmediato cumplimiento. **La variación entre un año y otro de \$15.521 millones** se debe principalmente a un mayor recaudo en el cobro de cuotas de sostenimiento y mayor volumen en la venta de servicios, así como un mayor reconocimiento de rendimientos financieros, lo que permite liberar recursos destinados a apalancar el pasivo pensional.

Razón de Liquidez: este indicador muestra la cantidad de recursos disponibles con los que cuenta la entidad para respaldar cada peso que adeuda en el corto plazo. Si bien es cierto el indicador es bastante positivo, pues al cierre de 2025 indica que se cuenta con **11,37** pesos para cumplir con cada peso reconocido en el pasivo corriente, su incremento respecto del período anterior se debe principalmente a un mayor recaudo de recursos a través de las cuotas de sostenimiento, mayor venta de servicios y aumento en el reconocimiento de rendimientos financieros por parte del tesoro nacional.

Endeudamiento: el nivel de endeudamiento del Club Militar para el año 2025 fue del **21,56%**, quiere decir esto que los proveedores y acreedores tienen ese mismo porcentaje de derecho en los activos de la entidad, cuyo respaldo está dado principalmente en los activos corrientes.

Autonomía: representa el porcentaje a que tienen derecho los proveedores y acreedores de la entidad sobre su patrimonio neto. Para el año 2025 dicho indicador se ubicó en **27,49%** disminuyendo un **7%** respecto del año anterior, principalmente por el aumento de los pasivos corrientes por concepto de adquisición de bienes y servicios.

Rentabilidad sobre los activos (ROA): al tomar el resultado neto del periodo se obtiene un **ROA de 9,37%** cuya variación se debe principalmente al reconocimiento contable de los recursos de inversión otorgados por el Gobierno Nacional por valor de **\$6.941 millones**, al mayor volumen de ventas y recaudo de cuotas que se reflejan en el resultado neto y al recaudo de rendimientos financieros girados por el Tesoro Nacional sobre los recursos dispuestos en CUN.

Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE): representa el mismo factor que el indicador anterior pero sobre los activos netos. Al 31 de diciembre de 2025 este indicador se ubica en **11,94%**.



b. Indicadores de resultado

Margen bruto: el indicador de margen bruto pasó de un **18,62% en 2024 a 17,83% en 2025**, debido principalmente al apalancamiento de costos de operación con las cuotas de sostenimiento, siendo estas un elemento esencial para el mantenimiento y funcionamiento de las sedes del Club y sus líneas de negocio.

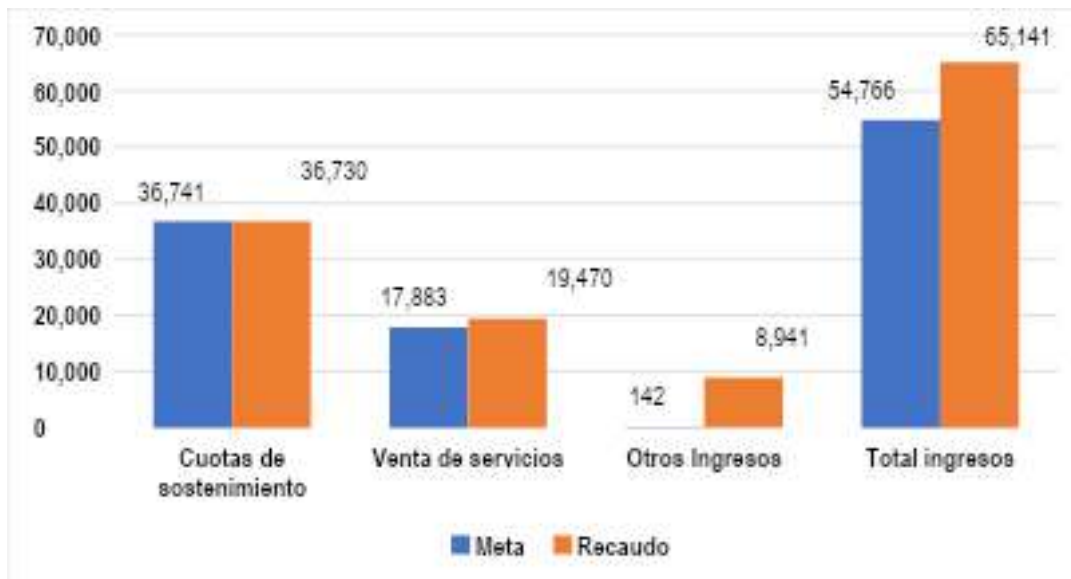
Margen operacional: al momento de incluir las cuotas de sostenimiento como parte de los ingresos de operación del Club, el beneficio operacional es positivo, ubicándose en un **18,58% para el año 2025 y 16,57% para el año 2024**. Este indicador toma el resultado bruto más las cuotas de sostenimiento menos los gastos de administración.

Margen Neto: muestra el porcentaje del resultado del período luego de deducir de los ingresos brutos todos los costos, gastos, impuestos, provisiones y demás conceptos susceptibles de disminuir la utilidad o incrementar la pérdida operacional. Al 31 de diciembre de 2025 **el margen neto se ubicó en 33,34%** debido principalmente, al incremento general de los ingresos operacionales y los ingresos financieros provenientes de los rendimientos girados por el Tesoro Nacional, así como al reconocimiento contable de los recursos de inversión otorgados por el Gobierno Nacional a través del GSED.

Gestión Presupuestal

En materia presupuestal, el Grupo de Gestión Financiera tiene a su cargo el control y seguimiento de la ejecución del presupuesto de ingresos y de las apropiaciones de gasto de la entidad. En este contexto, se destaca que el Club Militar ha fortalecido y regularizado sus procedimientos presupuestales a través del sistema SIIF Nación, garantizando que todas las operaciones de recaudo y ejecución del gasto cuenten con la respectiva disponibilidad presupuestal y con los registros correspondientes previos al reconocimiento contable y al proceso de pago. Esto contribuye a asegurar la transparencia, trazabilidad y disciplina en la gestión de los recursos financieros institucionales.

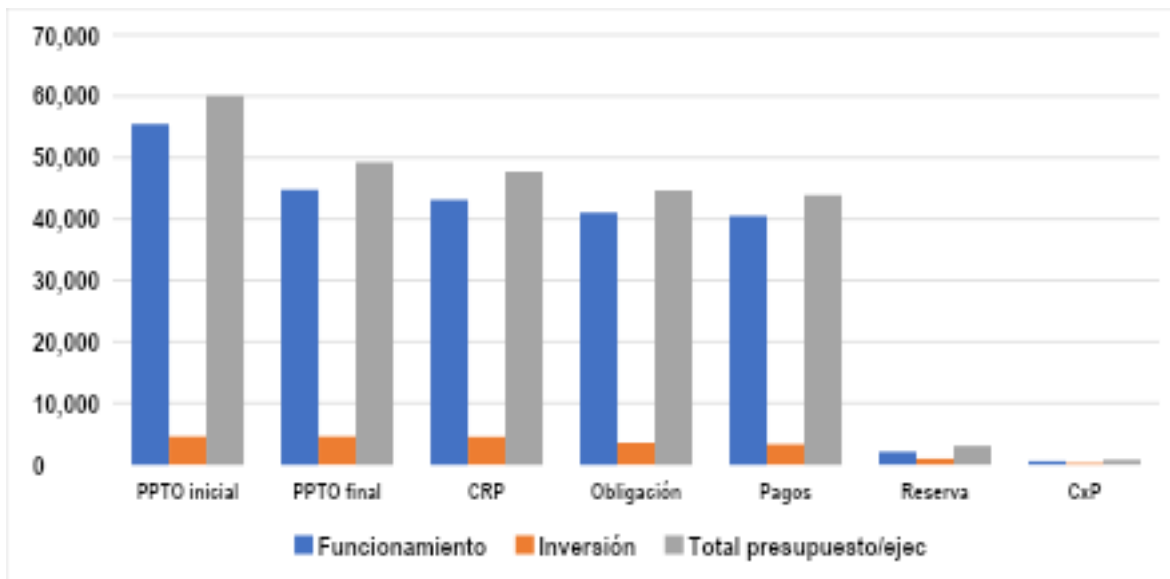
1. Ejecución de ingresos al 31 de diciembre (millones de pesos)



Durante la vigencia 2025, los ingresos por concepto de cuotas de sostenimiento aportadas por los afiliados y socios mantuvieron un comportamiento estable, **alcanzando una ejecución del 100 %** frente a los ingresos presupuestados. Por su parte, los ingresos operacionales derivados de la venta de servicios evidenciaron una recuperación en las diferentes líneas de negocio, **registrando una ejecución del 109 %** respecto a la meta presupuestal proyectada al cierre del periodo.

Adicionalmente, para la vigencia 2025 se contó con recursos provenientes de la Nación por valor de **\$2.000 millones, destinados al plan de mejoramiento y recuperación** de las capacidades instaladas y de la infraestructura física de las sedes del Club Militar, así como con **\$2.578 millones financiados con recursos propios** para el mismo propósito. Con la incorporación de estos recursos se amplió el aforo de ingresos para la vigencia, alcanzando **una ejecución del 97 %** con corte al mes de diciembre.

2. Ejecución de gastos al 31 de diciembre (millones de pesos)



Concepto	PPTO inicial	PPTO final	CRP	Obligación	Pagos	Reserva	CxP
Funcionamiento	55.497	44.708	43.163	41.074	40.523	2.089	551
Inversión	4.578	4.578	4.523	3.553	3.307	970	245
Total PPTO/ ejecución	60.075	49.286	47.686	44.627	43.830	3.059	796
Grado de ejecución	97%	91%	89%	6%	2%		

Del presupuesto vigente por valor de **\$49.286 millones**, al cierre del mes de diciembre de 2025, el reporte de ejecución presupuestal consolidada refleja un desempeño sólido con un **avance del 97%** en compromisos por valor **\$47.686 millones**. En cuanto a la gestión financiera, se registraron obligaciones por valor de **\$44.627 millones**, alcanzando el **91%**; y un nivel de pagos del **89%**, correspondiente a **\$43.830 millones** de la apropiación vigente.

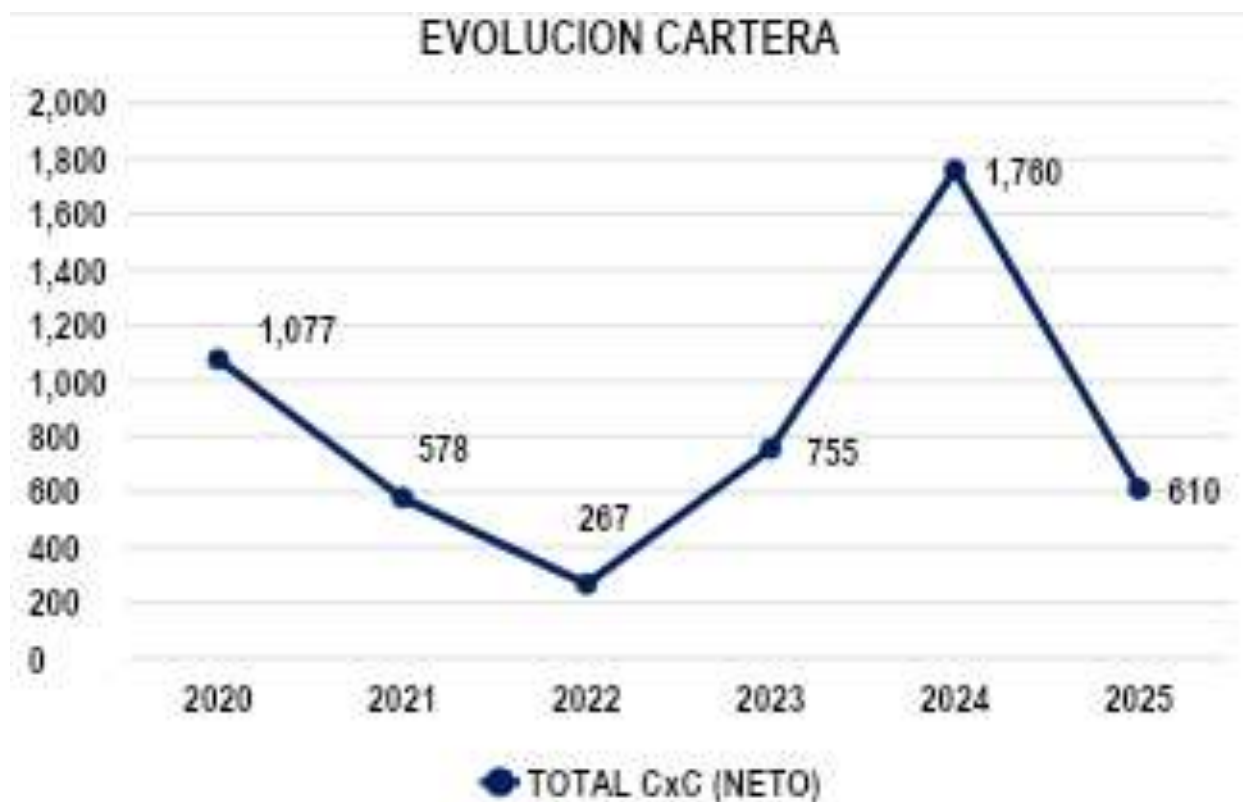
Para la vigencia 2025, al Club Militar se le asignó un presupuesto de gastos total de **\$60.075 millones** mediante el Decreto de Liquidación No. 1621 del 30 de diciembre de 2024. Esta partida se distribuyó inicialmente en un **92%** para Gastos de Funcionamiento

(\$55.497 millones) y un **8%** para Inversión (\$4.578 millones). No obstante, es importante señalar que los recursos de funcionamiento se redujeron en **\$10.789 millones**; medida que se oficializó a través del Decreto 1484 del 31 de diciembre de 2025.

El valor de **\$10.789 millones** se redujo del rubro sentencias y conciliaciones, valor que representa el **19% del presupuesto de funcionamiento**, aforados para atender la posible sentencia del caso Ammón Agri, y que al cierre del 2025 no se pronunció ningún fallo en contra de la entidad, por lo que la entidad solicitó se incluyera en las Reducciones de presupuesto, para favorecer el incremento en el porcentaje de ejecución.

Gestión de Cartera y Tesorería.

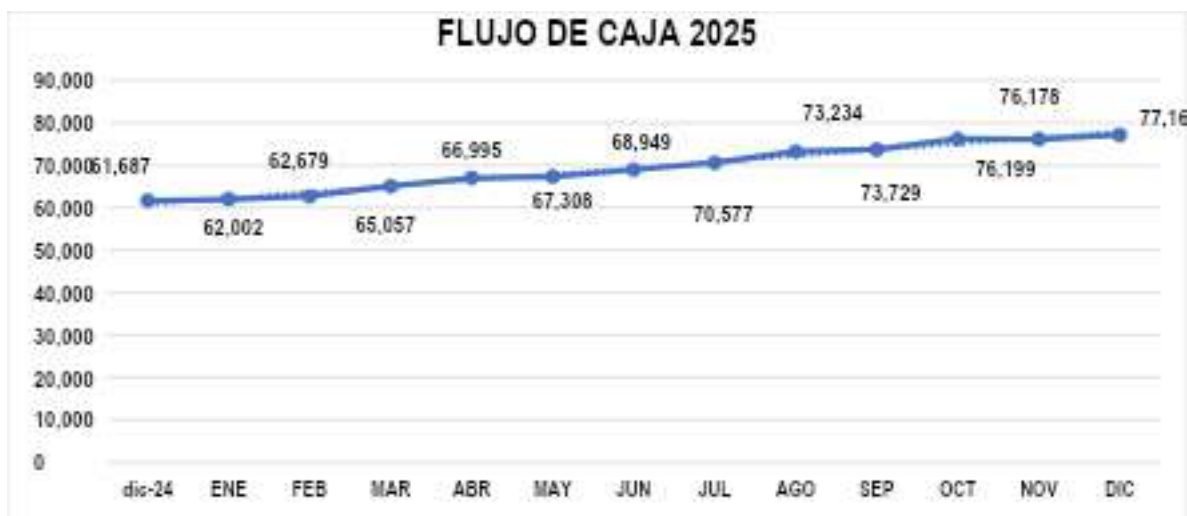
Es importante resaltar el comportamiento histórico de las cuentas por cobrar correspondientes a la cartera comercial de la entidad, con el propósito de evidenciar los resultados obtenidos a partir de las acciones de análisis, depuración y recuperación adelantadas durante la vigencia, orientadas a fortalecer la gestión financiera y mejorar la rotación de la cartera institucional.



En lo que respecta a la gestión de Tesorería, a continuación se presenta el flujo de caja ejecutado con corte al 31 de diciembre de 2025, expresado en millones de pesos. Es importante precisar que el valor reportado incluye tanto los recursos de libre disponibilidad como aquellos de carácter restringido, tales como la reserva financiera y el fondo de contingencia. En este contexto, el saldo de efectivo y equivalentes al cierre de la vigencia se encuentra compuesto por los siguientes conceptos:

La recuperación financiera de la entidad en términos de flujo de caja y liquidez se ha

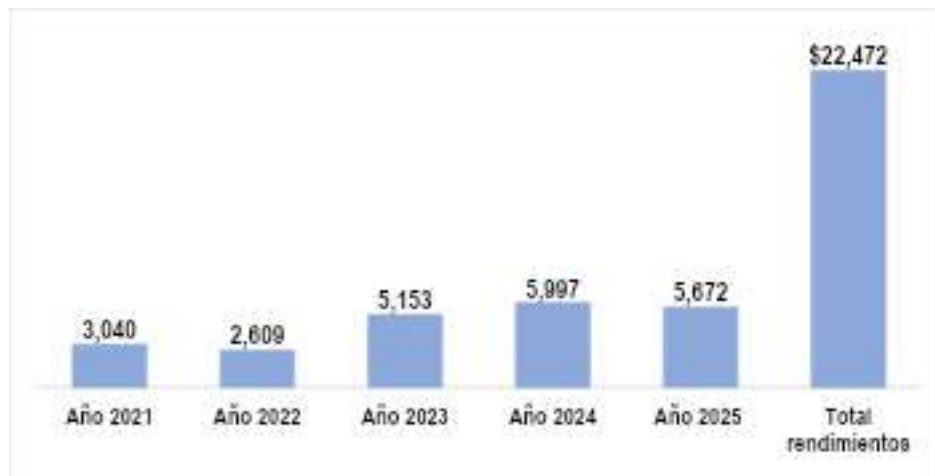
Efectivo y equivalentes disponibles	61.440
Reserva financiera actuarial	15.563
Fondo de contingencia	162
Total efectivo y equivalentes	77.166



visto favorecida, en gran medida, por el recaudo oportuno de las cuotas de sostenimiento aportadas por los afiliados y socios, así como por los ingresos generados por la venta de servicios, los cuales se realizan bajo la modalidad de pago de contado. Adicionalmente, se destaca el efecto positivo derivado del reconocimiento periódico de los rendimientos financieros girados a la Cuenta Única Nacional por parte del Tesoro Nacional.

De igual manera, el pago oportuno de las obligaciones refleja una gestión eficiente de los recursos financieros, permitiendo mantener la adecuada articulación de la cadena presupuestal y el equilibrio en el flujo de caja.

Rendimientos Financieros.



Gestión de Costos.

Los costos asociados a la operación de la entidad comprenden, entre otros, la mano de obra, la materia prima y los costos directos fijos y variables que conforman la estructura de costos implementada desde el año 2021. Dicha estructura ha sido ajustada progresivamente conforme a las decisiones de la Alta Dirección, en función de las perspectivas de negocio y bienestar que orientan la misionalidad del Club.

Al 31 de diciembre de 2025, los costos de operación se ubicaron un **18 % por debajo de los ingresos** generados por la venta de servicios, resultado asociado a la distribución proporcional de los costos directos e indirectos entre las diferentes líneas de negocio. Dentro de esta estructura se incluyen componentes como materia prima, mano de obra y servicios públicos, estos últimos distribuidos en un 50 % con cargo al costo de operación y el 50 % restante cubierto mediante las cuotas de sostenimiento.

Como resultado de esta gestión, el indicador de margen operacional **al cierre de la vigencia 2025 se situó en 17,83 %**, reflejando un mayor nivel en la venta de servicios y la estabilidad de los costos operacionales, en línea con la estructura de costos ajustada desde el año 2023, en la cual parte de los costos operativos son absorbidos por las cuotas de sostenimiento.

Los márgenes de rentabilidad derivados de los ingresos generados por las diferentes líneas de negocio, descontando los costos de operación asociados, evidencian resultados positivos para la entidad. Al incorporar las cuotas de sostenimiento, los rendimientos

financieros y los recursos de inversión, el margen neto al cierre del ejercicio se ubicó en **33 %**.

No obstante, es importante señalar que los recursos de inversión tienen un efecto principalmente contable, de acuerdo con los procedimientos de reconocimiento establecidos por la Contaduría General de la Nación (CGN), dado que estos ya se encuentran capitalizados en los activos de la entidad y no son realizables. Excluyendo este componente, el margen neto institucional se sitúa en **23,17 %**.





10 GRUPO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

En alineación con el objetivo estratégico institucional de **“Fortalecer las competencias del personal del Club Militar para mejorar la calidad del servicio y promover su desarrollo integral, alineado con los valores institucionales”**, el Grupo de Gestión de Talento Humano ratifica su compromiso con el fortalecimiento de acciones que garanticen una adecuada planificación, administración y proyección del talento humano, asegurando que cada dependencia cuente con el personal necesario para cumplir sus objetivos misionales y de apoyo.

Durante la vigencia se destaca la gestión adelantada en la planeación y ejecución de actividades relacionadas con la administración de la planta de personal, bienestar, capacitación y Seguridad y Salud en el Trabajo, orientadas a fortalecer las competencias individuales y colectivas, mejorar el ambiente laboral y promover el sentido de pertenencia de los servidores de la entidad.

En este marco, el Grupo de Gestión del Talento Humano continuó consolidando una visión estratégica basada en el ciclo de vida laboral del servidor público, que comprende las etapas de provisión, desarrollo, permanencia y retiro del servicio. Asimismo, se avanzó en la implementación de políticas institucionales como teletrabajo, horarios flexibles, desconexión laboral, formalización del empleo y equidad de género, en concordancia con los lineamientos del Gobierno Nacional y del Departamento Administrativo de la Función Pública, con el propósito de fortalecer la gestión del talento humano y optimizar el desempeño institucional.

BIENESTAR Y CAPACITACIÓN

En cumplimiento a los lineamientos establecidos para las entidades del sector público, el Club Militar formuló el Plan Institucional de Bienestar y Estímulos y el Plan Institucional de Capacitación 2025 a través del cual se gestionó de forma integral el Talento Humano de la entidad, respondiendo a las necesidades y expectativas de los/as funcionarios/as de tal manera que se brinden acciones para el desarrollo en sus áreas de ajuste (personal, familiar, social, laboral, recreativa, entre otras).

1. Bienestar y Estímulos

El Club Militar diseñó e implementó actividades con enfoque de inclusión, familia, salud y reconocimiento dando cumplimiento al Programa de Bienestar 2023-2026 en los ejes de Equilibrio Psicosocial, Salud Mental, Convivencia Social y Alianzas Interinstitucionales.



- **Días conmemorativos:** Celebración del día de la mujer, día del hombre, día de la secretaria, de la madre, del padre, del servidor público, de la familia y cultura, celebraciones de cumpleaños y las dos jornadas del día de la familia.
- **Salud y deporte:** semana de la salud; actividades deportivas con el apoyo de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- **Reconocimiento e incentivos:** programas pecuniarios y no pecuniarios; Acompañamiento a pre-pensionados, Día libre remunerado por cumpleaños, como reconocimiento al servidor y, Celebración de Integración fin de año.
- **Espacios de diálogo:** Se implementó por parte de la Subdirección General el espacio de diálogo “Te escuchamos y actuamos” de doble vía que fomenta la reflexión, la retroalimentación, la resolución de problemas y la construcción de soluciones conjuntas, con el propósito de mejorar las condiciones laborales y fortalecer los valores institucionales de la Entidad.

2. Capacitación

Uno de los logros significativos del Plan de Capacitación, fue el diseño y ejecución de una oferta formativa diversificada, alineada a las necesidades identificadas en el diagnóstico y en las prioridades institucionales. En este sentido, las capacitaciones estuvieron orientadas a fortalecer la eficiencia operativa, promover la innovación, facilitar la adaptación a los cambios normativos y tecnológicos y consolidar una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo.

Con el apoyo de diversas entidades educativas y de la Caja de Compensación Familiar CAFAM, se desarrollaron jornadas de capacitación dirigidas a los colaboradores de la entidad en diferentes temáticas orientadas al fortalecimiento de competencias y al mejoramiento del desempeño laboral, entre las cuales se destacan:

- Lenguaje Claro, Incluyente y Accesible
- Atención y Servicio al Cliente
- Rotulación y Envasado de Alimentos
- Curso de Integridad Transparencia y Lucha Contra la Corrupción
- Transparencia y Acceso a La Información
- Atención a Víctimas de Violencia Sexual, Genero
- Power BI

De igual manera, se suscribió un contrato interadministrativo con la Universidad Militar Nueva Granada para la ejecución de una parte del Plan Institucional de Capacitación (PIC), mediante el desarrollo de jornadas de formación de 20 horas en modalidad teórico-práctica dirigidas a los funcionarios de las tres sedes de la entidad, entre las cuales se destacan las siguientes temáticas:

- Métodos de conservación de alimentos
- Curso de operación y mantenimiento de piscinas
- Curso de control de inventarios
- Curso de técnicas de retención del cliente

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

1. Cumplimiento de Políticas de Vinculación y Diversidad

El Club Militar cumplió satisfactoriamente con las normativas de inclusión y empleo juvenil.

- **Empleo Juvenil** (Decreto 2365 de 2019): Se superó el mínimo del 10% de priorización exigido por ley.
 - Primer Semestre: 6 funcionarios vinculados (19 a 26 años).
 - Segundo Semestre: 15 personas vinculadas (19 a 28 años).
- **Equidad de Género:** En las vinculaciones del segundo semestre se mantuvo un equilibrio con 8 mujeres y 7 hombres.
- **Inclusión Étnica:** Se vinculó a una funcionaria perteneciente a comunidades negras y afrocolombianas en la sede Bogotá, en cumplimiento de la Ley 70 de 1993.

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.

1. Inspecciones de Seguridad.

Desde el área de Seguridad y Salud en el Trabajo se realizaron de manera periódica inspecciones a las áreas operativas y administrativas, con el propósito de identificar condiciones inseguras que pudieran generar riesgos o posibles accidentes laborales. Como resultado de estas actividades, se emitieron las respectivas notificaciones a las áreas responsables para que adelantaran las acciones correctivas o preventivas necesarias, contribuyendo así a la mitigación de riesgos y al fortalecimiento de las condiciones de seguridad en el entorno laboral.

2. Suministro de Elementos de Protección Personal

Durante la vigencia se realizó la entrega de Elementos de Protección Personal (EPP)



al personal de planta que, por la naturaleza de sus funciones, se encuentra expuesto a riesgos que podrían generar accidentes de trabajo. Esta actividad se desarrolló en cumplimiento de lo establecido en el Decreto 1072 de 2015, particularmente en su artículo 2.2.4.6.24, garantizando así la protección de los trabajadores y el fortalecimiento de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo dentro de la entidad.

3. Instalación de señalización y demarcación.

Con el fin de dar cumplimiento a las disposiciones establecidas por los entes de control en materia de accesibilidad para personas en situación de discapacidad, durante la vigencia se adelantaron acciones orientadas a la adecuación de espacios y fortalecimiento de las condiciones de seguridad. Entre estas se destacan la instalación de señalización, la demarcación de áreas de riesgo y la implementación de medidas preventivas para la mitigación de posibles peligros, contribuyendo así a garantizar entornos más seguros, inclusivos y accesibles para todos los usuarios.

4. Visitas de seguimiento a sedes vacacionales.

Con el propósito de realizar seguimiento al Plan Anual de Trabajo de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) 2025 y verificar las condiciones de seguridad en las sedes vacacionales, se programaron visitas periódicas a dichas instalaciones. Durante estas jornadas se llevaron a cabo inspecciones a las áreas de trabajo y se efectuó el seguimiento a las condiciones relevantes identificadas en cada sede, con el fin de promover ambientes laborales seguros y fortalecer la gestión preventiva de riesgos.

5. Capacitación de Gestión del riesgo.

Con el propósito de fortalecer la gestión del riesgo en el ámbito laboral, desde el área de Primeros Auxilios y Seguridad y Salud en el Trabajo se programaron y desarrollaron diversas actividades orientadas a la promoción de la salud y la prevención de accidentes y enfermedades de origen común y laboral. Estas acciones se realizaron con el apoyo de las EPS, la ARL, la interventoría de la ARL y contratistas, en cumplimiento de lo establecido en el Decreto 1072 de 2015, particularmente en su artículo 2.2.4.6.8, contribuyendo al fortalecimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la entidad.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2024	1	1	2	2	2	0	5	3	1	4	4	7
2025	4	2	1	5	7	7	6	2	4	2	1	5

6. Seguimiento a accidentalidad.

Durante la vigencia 2025 se registró un incremento en los casos de accidentalidad laboral en comparación con la vigencia anterior, concentrándose principalmente en la sede principal, particularmente en el grupo operacional de Alimentos y Bebidas. Ante esta situación, se implementó un plan de intervención orientado a fortalecer la gestión preventiva y la cultura de seguridad en el trabajo.

En el marco de este plan se desarrollaron actividades de capacitación, sensibilización y seguimiento a las condiciones de trabajo, así como el refuerzo de medidas de prevención en las áreas con mayor exposición a riesgos. Como resultado de estas acciones, se evidenció una tendencia de reducción en los casos de accidentalidad durante el último trimestre de la vigencia.

7. Acompañamiento en eventos masivos.

Durante las festividades y eventos realizados a lo largo de la vigencia, el equipo de Primeros Auxilios y Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) brindó acompañamiento permanente en las actividades de carácter masivo organizadas por el Club Militar. Previamente a cada evento se realizaron verificaciones de riesgos y la implementación de medidas correctivas frente a las condiciones identificadas, con el fin de validar la seguridad de los espacios destinados para su desarrollo.

Estas acciones estuvieron orientadas a salvaguardar el bienestar de funcionarios, contratistas, socios y visitantes, contribuyendo a garantizar entornos seguros y a fortalecer las condiciones de prevención y atención durante las actividades institucionales.





11

GRUPO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

1. PRINCIPALES HITOS DE OBRAS.

Durante la vigencia 2025, el Club Militar orientó sus esfuerzos al fortalecimiento, recuperación y modernización de la infraestructura física de sus sedes, priorizando intervenciones de alto impacto sobre espacios estratégicos para la operación institucional, la prestación del servicio y el bienestar de los socios y beneficiarios.

Como resultado de esta gestión, se destacan los siguientes logros estratégicos de infraestructura:



1.1. Recuperación integral del parqueadero y la portería de la Sede Principal para mejorar la capacidad operativa y la experiencia de servicio.

Durante la vigencia 2025 se culminó la rehabilitación de 1.833,64m² de pavimento en la zona de mayor deterioro del parqueadero de la Sede Principal, intervención que permitió recuperar condiciones adecuadas de circulación, accesibilidad y seguridad para los usuarios del Club Militar. Su ejecución representó una acción prioritaria de mantenimiento correctivo sobre un punto crítico de alta demanda operativa.

A pesar de las afectaciones derivadas de las condiciones climáticas y los empozamientos generados por las lluvias, se logró la entrega de la obra en marzo de 2025, consolidando una mejora visible en la infraestructura de acceso vehicular y en la prestación del servicio



1.2. Modernización integral del sistema de iluminación de los escenarios deportivos de la Sede Principal.

En 2025 se desarrolló el mantenimiento y modernización del sistema de iluminación de las canchas de tenis de la Sede Principal, intervención que fortaleció las condiciones técnicas y funcionales de los escenarios deportivos.

La obra contempló actividades de desmontaje de luminarias existentes, adecuación de soportes metálicos, instalación de 84 reflectores tipo LED, montaje de 12 postes metálicos de 10 metros, construcción de canalizaciones eléctricas, cajas de paso, redes de cableado y tablero de control eléctrico, entre otros componentes especializados.

Con la entrega de esta intervención en enero de 2025, el Club Militar avanzó en la actualización tecnológica de su infraestructura deportiva, mejorando la calidad del servicio, la eficiencia energética y las condiciones de uso de los escenarios en jornadas extendidas y nocturnas.

1.3. Recuperación integral de las piscinas de la Sede Principal y la Sede Las Mercedes

Otro de los logros relevantes de la vigencia 2025 fue la ejecución satisfactoria del mantenimiento preventivo y correctivo a todo costo de las piscinas de la Sede Principal y de la Sede Las Mercedes, incluyendo intervenciones en obras civiles, sistemas hidráulicos, sistemas eléctricos y equipos asociados.



Este proyecto permitió intervenir componentes críticos para el adecuado funcionamiento de la infraestructura acuática, con énfasis en las piscinas, el cuarto de máquinas y las áreas exteriores técnicas.

La ejecución contó con supervisión e interventoría especializada, asegurando el cumplimiento de los parámetros técnicos, administrativos y normativos establecidos. Este hito fortaleció de manera significativa la oferta recreativa y de bienestar del Club en ambas sedes.

1.4. Remodelación y adecuación de la cocina de la Sede Las Mercedes para fortalecer la operación de alimentos y bebidas.

Se consolidó como resultado estratégico la remodelación, adecuación y mantenimiento integral de la cocina de la Sede Las Mercedes, orientada a modernizar la infraestructura de apoyo al servicio de alimentos y bebidas del Club Militar.

La intervención incluyó la adecuación física de los espacios, la incorporación de equipamiento técnico y la actualización de áreas funcionales de trabajo, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, la seguridad en los procesos y el cumplimiento de las condiciones sanitarias exigidas para la preparación y conservación de alimentos.

Este proyecto representa un avance importante en la modernización de la infraestructura de servicios de la sede vacacional, al fortalecer la capacidad operativa del área gastronómica y contribuir directamente al mejoramiento de la atención y la experiencia de socios, beneficiarios e invitados.

1.5 Intervención de escenarios deportivos en las sedes Sochagota y Las Mercedes para fortalecer la oferta de bienestar y recreación.

En 2025 se impulsó la remodelación, restauración y mantenimiento a todo costo de escenarios deportivos en las sedes Sochagota y Las Mercedes, como parte de la estrategia institucional orientada a mejorar la infraestructura destinada al bienestar, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre de los socios y beneficiarios.

La intervención contempló acciones sobre las canchas de tenis de la Sede Sochagota, así como el mantenimiento y recuperación de las canchas de tenis, cancha múltiple y campo de golf de la Sede Las Mercedes, priorizando la recuperación funcional de espacios que presentaban desgaste y deterioro por uso y falta de intervenciones recientes.

1.6 Otras obras realizadas

- Recuperación y adecuación del Comedor Principal, transformado en el Salón Honorum, fortaleciendo la oferta institucional y la calidad de los espacios.
- Recuperación de la capacidad de almacenamiento en cuartos fríos de las tres sedes, asegurando la cadena de frío.
- Mantenimiento de los sistemas de transporte vertical en las sedes Sochagota y Principal.





12

GRUPO DE GESTIÓN DE MERCADEREO Y SOCIOS.

1. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN.

El Grupo de Mercadeo lideró la recopilación, análisis y presentación de la información correspondiente al indicador de Posicionamiento Comercial, el cual evalúa el comportamiento de los ingresos operacionales frente a la proyección financiera. Este indicador se encuentra alineado con el Objetivo No. 4 del Plan Estratégico, orientado a establecer una estrategia de mercadeo acorde con el modelo comercial y operacional del Club Militar de Oficiales.

Los resultados obtenidos permiten realizar un seguimiento permanente al desempeño

comercial, optimizar las estrategias de mercadeo, fortalecer la fidelización de los socios e impulsar la captación de nuevos negocios; para la vigencia 2025 se reportó un **cumplimiento del 72,6 %** frente a las cifras de ingresos proyectadas.

2. HUB CREATIVO Y DIGITAL

Piezas de comunicación: Se elaboraron **307 publicaciones** entre flyers y videos para la promoción de eventos, campañas informativas y estrategias de difusión a través de las redes sociales, contribuyendo al fortalecimiento de la comunicación institucional.

Gestión de campañas de marketing y mensajería masiva: Se planificaron, diseñaron y ejecutaron **18 campañas de correo electrónico**, mediante el envío de 155.797 mensajes masivos a través de la plataforma de email marketing, incorporando piezas de comunicación visualmente atractivas y criterios de segmentación orientados al impacto de audiencias específicas.

Métricas: Durante el año 2025 se registró un crecimiento de **1.518 seguidores en Instagram**, **906 en Facebook** y **404 en TikTok**, así como un total de 14.327 interacciones con los contenidos publicados.



3. RELACIONES CON SOCIOS Y CIUDADANÍA.

Total de afiliados

El Club Militar a corte de 31 de diciembre 2025 cerró con un total de **17.848 socios** distribuidos así: **17.275 socios titulares y 573 socios beneficiarios** que realizan el aporte de cuota de sostenimiento – Plan Fidelización y de acuerdo con las categorías establecidas en el Acuerdo No. 005 de 2018 “Estatuto de socios”.

Actualización de datos.

Se estructuró grupo de trabajo para realizar consolidación y actualización de la base de datos de los socios con el fin de conocer las necesidades, gustos, preferencias y hábitos de consumo en el sistema Seven ERP, **se lograron actualizar 1420 usuarios** aproximadamente.

Campañas de incorporación

El Club Militar realizó visitas a las diversas Escuelas de Formación y Capacitación de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional con el objetivo de fortalecer la gestión y promoción del Club, así como consolidar su relación con oficiales y cadetes mediante estrategias orientadas al bienestar. Como resultado de esas visitas se logró un total de **514 nuevas incorporaciones**, distribuidas entre las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.

Ingresos por Comités de Socios.

Durante la vigencia 2025 se llevaron a cabo **once (11) Comités de Ingreso de Socios y Beneficiarios**, en los cuales se evaluaron solicitudes de reintegro y afiliación de oficiales activos, efectivos y vinculados al plan de fidelización (hijos mayores de 25 años); como resultado, se logró el reintegro y **afiliación de 138 oficiales** de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional, así como la vinculación de nuevos socios en las modalidades de persona natural, persona jurídica y demás categorías establecidas por el Club Militar.



PQRSDF

Durante la vigencia 2025, el Club Militar recibió un total de **5401 PQRSDF** (Peticiónes, Quejas, Reclamos, Sugerencias, Denuncias y Felicitaciones), distribuidas en **4616 peticiones, 63 quejas, 305 reclamos, 106 sugerencias, 1 denuncia, 287 felicitaciones y 23 traslados por competencia.**

Las solicitudes fueron recibidas a través de los diferentes canales de atención, principalmente por medio del **canal virtual (56%)**, seguido del **canal telefónico (31%)** y la **atención presencial (13%)**

Encuesta de satisfacción.

Durante la vigencia 2025 **se recibieron 3369 encuestas de satisfacción** diligenciadas por los socios, a través de las cuales se evaluó la percepción y el nivel de satisfacción frente a los servicios prestados por el Club Militar en sus cuatro (4) líneas de bienestar: alojamiento, alimentos y bebidas, eventos, y recreación y deportes.

Los resultados obtenidos a partir de estas encuestas constituyen una herramienta fundamental para el análisis del desempeño de los servicios, la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de acciones orientadas al fortalecimiento de la calidad y la experiencia integral de los socios.

4. ALIANZAS, CONVENIOS Y CANJES

Canjes.

Al cierre de la vigencia 2025, el Club Militar **contó con cinco (5) convenios de canje a nivel internacional y treinta y seis (36) a nivel nacional**, siendo el más reciente el suscrito en la ciudad de Medellín con el Club El Rodeo, en sus dos sedes.

Durante el mismo periodo, **se tramitaron un total de 1.727 solicitudes de canje**, de las cuales **1.708 corresponden a canjes a nivel nacional y 19 a nivel internacional**. Destacando las ciudades con mayor porcentaje de solicitudes en Ibagué con el Club Campestre de Ibagué (173), Barranquilla con el Club Lagos de Caujaral (139), Bogotá con el Serrezuela Country Club (117), Cali con el Club Farallones (96) y el Club de tenis (90).

Convenios y Alianzas

Como resultado de la gestión, se lograron alianzas estratégicas con instituciones educativas como la Universidad Militar y el Colegio William Mackensie. Asimismo, se concretaron eventos con importantes entidades gubernamentales y corporativas, entre las que se destacan: Aeronáutica Civil, Sanidad Militar, Escuela Superior de Guerra, Cajahonor, Compensar, Colsubsidio y DALE del Banco Popular.

Distribución de canjes a nivel nacional e internacional

5
Canjes a nivel internacional

Internacionales

País	Canje
 Argentina	Círculo militar de Argentina
 Ecuador	Círculo de las fuerzas armadas de Ecuador
 España	Dirección de asistencia al personal del ejército de tierra
 Paraguay	Centro militar, naval y aeronáutica del Paraguay
 Uruguay	Centro militar del Uruguay



35
Canjes a nivel nacional





13

GRUPO DE GESTIÓN TIC'S.

El Grupo de Gestión TIC orientó su gestión a garantizar la alineación entre el Direccionamiento Estratégico y los diferentes horizontes de planeación, articulando el Plan Estratégico Sectorial y el Plan Estratégico Institucional; su actuación se fundamentó en el Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial como instrumento para diagnosticar, medir y fortalecer la Transformación Digital, consolidándose como hoja de ruta para el mejoramiento continuo del Club Militar de Oficiales mediante la implementación de soluciones tecnológicas que aportan valor y optimizan el cumplimiento de la misión institucional.



Infraestructura Física

Con el propósito de fortalecer la infraestructura tecnológica institucional, se adelantaron más de **19 procesos de adquisición de bienes y servicios por un valor de \$1.061 millones**, con una **ejecución presupuestal del 100 %** al cierre de la vigencia; estas contrataciones, orientadas al mantenimiento, uso y apropiación de la infraestructura, se realizaron mediante mecanismos como los acuerdos marco de Colombia Compra Eficiente y procesos licitatorios, garantizando el cumplimiento total de lo programado.

Sistemas de información.

Durante la vigencia se realizó la migración de la plataforma de servidores desde Windows Server 2008 y 2012 a Windows Server 2019, incorporando los últimos parches de seguridad para mitigar vulnerabilidades críticas derivadas de sistemas sin soporte del fabricante; esta actualización se ejecutó de manera simétrica en los ambientes de pruebas y producción, garantizando la integridad de la infraestructura bajo buenas prácticas de TI y el cumplimiento de requisitos técnicos de proveedores, así como la continuidad operativa del ERP Seven y el HCM Kactus.

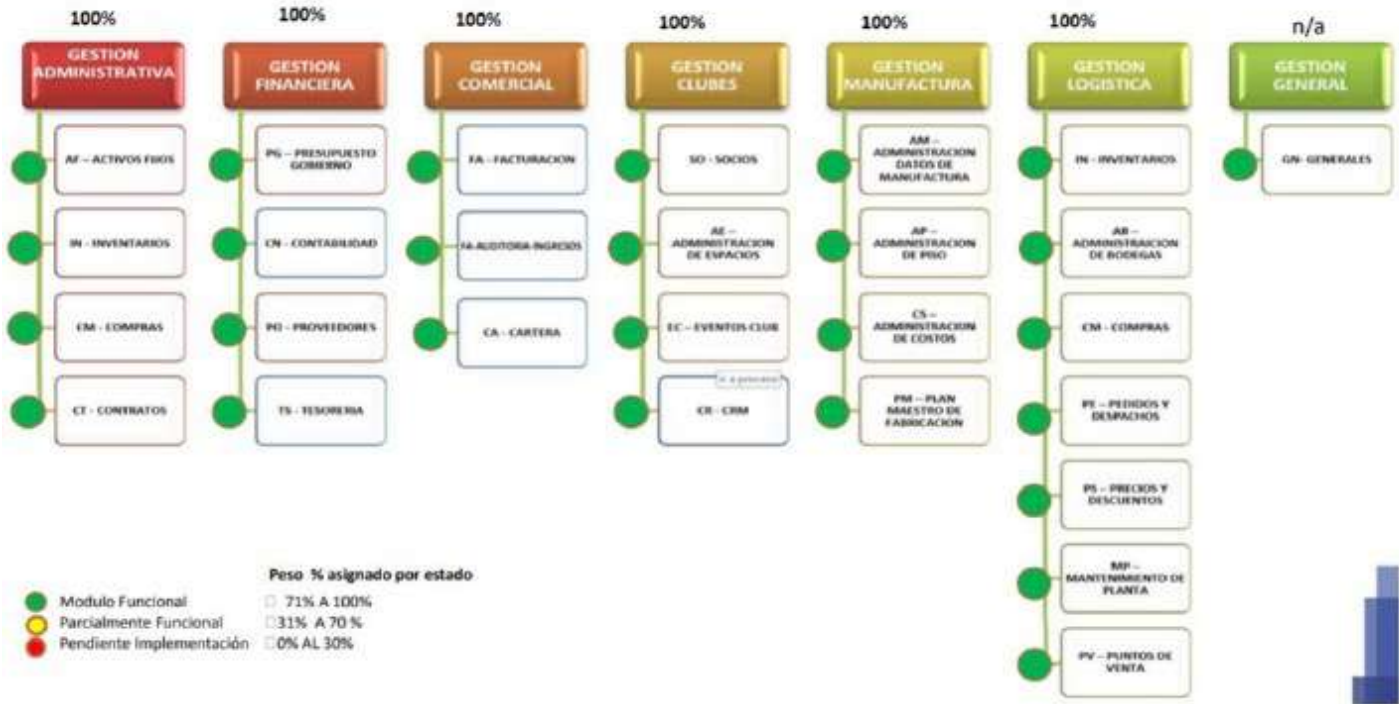
Por otra parte, los sistemas de información SUITE VISIÓN, A-Z DIGITAL y S-48 fueron actualizados a su última versión disponible, dando continuidad a su proceso de implementación, estabilización y puesta en operación.

Uso y Apropiación:

El Grupo de Gestión TIC desarrolló actividades orientadas a la evaluación, seguimiento, uso y apropiación del ERP institucional SEVEN-KACTUS HCM, con el propósito de fortalecer su aprovechamiento, optimizar los procesos asociados y garantizar su adecuada operación en la entidad.

- 1. Diagnóstico Seven ERP:** Se realizó un diagnóstico orientado a evaluar el grado de utilización del aplicativo, analizando su funcionalidad, desempeño y nivel de cobertura frente a las necesidades operativas de la entidad y a los procesos de las diferentes áreas de gestión; este ejercicio permitió identificar oportunidades de mejora y acciones para optimizar su aprovechamiento institucional.
- 2. Plan de mejoras SEVEN ERP:** Según estado de implementación de módulos, se realizó y ejecutó plan de trabajo con el fin de completar la implementación y optimización

de los módulos, de los cuales se muestra el avance en las vigencias anteriores y cómo quedó en el 2024 con un **avance total del 100%**, ilustrado en las imágenes presentadas a continuación.



Sistema de Gestión Documental A-Z DIGITAL

Se avanzó en el uso del sistema de gestión documental A-Z DIGITAL, **alcanzando el 100 % de funcionalidad prevista**; como hito relevante, se destacó la puesta en operación de la firma digital mediante AZsign, fortaleciendo la eficiencia y trazabilidad de los procesos documentales, y contribuyendo al cumplimiento de la política de Cero Papel.

Suite Visión Empresarial

El software SUITE VISIÓN continuó consolidándose como una herramienta estratégica para la Alta Dirección y los grupos de gestión, al facilitar la toma de decisiones basada en indicadores confiables, oportunos y alineados con los objetivos institucionales. Durante la vigencia, se fortaleció su uso mediante la actualización y validación periódica de la información reportada por las diferentes dependencias, promoviendo una cultura de seguimiento a resultados, análisis de desempeño y mejora continua en la gestión institucional.

Implementación de Plan de Seguridad y Privacidad de la Información

Durante 2025, el Club Militar continuó fortaleciendo la implementación del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información (MSPI), alineado con la norma ISO/IEC 27001:2013 y los lineamientos del MinTIC. La Entidad alcanzó un nivel de implementación global cercano al 81%, consolidándose en un nivel de madurez OPTIMIZADO, lo que refleja avances significativos en la gestión de la seguridad de la información y el compromiso institucional con la mejora continua.

De manera paralela, se avanzó en la estructuración del Plan de Continuidad del Negocio (BCP), realizando pruebas de autonomía del sistema eléctrico y preparando las condiciones para pruebas de comunicación y recuperación ante desastres (DRP), con el propósito de fortalecer la disponibilidad y resiliencia de los sistemas tecnológicos de la Entidad.



