



**PLAN ESTRATÉGICO
INDUSTRIA MILITAR
2019 – 2022**

“PROYECTANDO EL FUTURO”

**PLAN DE ACCIÓN 2022
“Año de la Responsabilidad Social
y la Transformación Empresarial”**

TABLA DE CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN DE LA GERENCIA	4
2. ANTECEDENTES	9
3. PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL	10
3.1 MISIÓN	10
3.2 VISIÓN	11
3.3 MEGA 2019 - 2022	11
3.4 PRINCIPIOS	11
3.5 VALORES CORPORATIVOS	12
3.6 VALORES DEL GSED	13
3.7 DECÁLOGO DE CONDUCTA	14
3.8 CÓDIGO DE INTEGRIDAD	15
3.9 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y ALINEACIÓN GOBIERNO CORPORATIVO	16
3.10 POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL	16
4. MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL	18
5. MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	21
5.1 REFLEXIONES SOBRE EL SECTOR Y LA ORGANIZACIÓN	22
5.1.1 ANÁLISIS DE DEBILIDADES OPORTUNIDADES FORTALEZAS Y AMENAZAS -DOFA	22
5.1.2 GRUPOS SOCIALES OBJETIVO	29
6. ANÁLISI DE LA REALIDAD ORGANIZACIONAL	31
6.1.1 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE BRECHAS	31
6.1.2 FORMULACIÓN DE ACCIONES PARA CERRAR BRECHAS	32
6.1.3 PERSPECTIVAS CUADRO DE MANDO	33
6.1.4 LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS 2019 - 2022	34
6.1.5 TEMPLO ESTRATÉGICO	35
6.1.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019 - 2022	36
6.1.7 INDICADORES CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO 2019 - 2022 ...	36
6.1.8 METAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019 - 2022	37
6. RESULTADOS PLAN ESTRATÉGICO 2019 - 2022	39

6.1 RESULTADOS MEGA 2019 - 2022.....	39
6.2 RESULTADOS CUADRO DE MANDO ESTRATEGICO 2022	39
7. PLAN DE ACCIÓN 2022	42
GLOSARIO	54



1. PRESENTACIÓN DE LA GERENCIA

De conformidad con las políticas, lineamientos, estrategias y prioridades establecidas por el Gobierno Nacional, estructuradas en el Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022 “Pacto por Colombia pacto por la equidad”, el Plan Estratégico del Sector Defensa y Seguridad – Guía de Planeamiento Estratégico 2018-2022 (PES), Directiva Transitoria- Plan de Contingencia y continuidad del negocio para enfrentar la emergencia sanitaria por causa del COVID-19, los lineamientos de Planeación Estratégica del Grupo Social y Empresarial de la Defensa GSED y los ejercicios estratégicos realizados por el Grupo de Gerencia, la Industria Militar presenta los Planes Estratégico para el cuatrienio 2019 – 2022 y de Acción 2022, elaborados bajo una orientación estratégica para cumplir tanto los objetivos sectoriales como los propósitos institucionales enmarcados en la Misión, Visión, MEGA y oferta de valor de la empresa.

La articulación y alineación de las estrategias gubernamentales se efectuó a través de la consolidación de herramientas de gestión, como el Balanced Scorecard (BSC), instrumento gerencial cuya aplicación busca el enlace entre la estrategia, los procesos y las competencias para permitir un mayor desempeño individual y organizacional para de esta manera asegurar los resultados y cumplimiento de las metas institucionales, así como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, se define el Direccionamiento Estratégico en un horizonte de corto y mediano plazo a fin de focalizar los procesos de gestión en la consecución de los resultados, con los cuales podemos dar cumplimiento a la misión constitucional, garantizar los derechos, satisfacer las necesidades de las fuerzas militares del país, así como atender las expectativas y necesidades de nuestros clientes.

Así mismo, en la formulación y estructuración del Plan Estratégico 2019 - 2022 de la Industria Militar se determinaron políticas gerenciales ajustadas a las estrategias del sector Defensa, las cuales teniendo en cuenta los buenos resultados de la vigencia 2019-2021, son sujeto de un ajuste retador en el 2022, específicamente en las metas establecidas para incrementar las ventas en el mercado nacional e internacional así

como las metas de inversión en proyectos para el mejoramiento y desarrollo tecnológico de nuestros procesos, productos y servicios. Así mismo destacándose entre otros resultados de 2019-2021 el aporte de recursos a la nación, incremento de la utilidad neta y operacional, aumento de la productividad y efectividad de los procesos de la cadena de valor, la investigación, desarrollo e innovación de productos, el desarrollo de programas integrales de gestión y el diseño e implementación de estrategias de internacionalización.

El Plan en su primera parte, incluye el pensamiento organizacional apoyado principalmente en la misión, visión, MEGA, principios, valores corporativos y decálogo de conducta, constituyéndose en creencias fundamentales para la comunicación e interacción con los diferentes grupos de interés, partes interesadas o stakeholders; dicho pensamiento es una mirada clara a enfrentar nuevos desafíos y lograr generar procesos de cambio acordes a la realidad nacional empresarial. Así mismo adopta la metodología estandarizada por el Viceministerio del GSED sobre análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, articulado e integrado con el uso del Balanced Scorecard que viene trabajando la empresa.

En segundo lugar, se describe el modelo de gestión integral cuya característica principal es el enfoque por procesos de gestión hacia la calidad y la productividad, para alcanzar alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios. Este sistema está integrado por tres componentes: La gestión estratégica, la gestión por procesos y la gestión de la cultura.

En tercer lugar, establece el direccionamiento estratégico, que permita generar valor agregado en su modelo de negocio y garantizar un crecimiento constante y estabilidad económica y financiera, teniendo en cuenta lo anterior se han definido los siguientes lineamientos estratégicos sobre los que la organización se va a dedicar prioritariamente:

- 1. Modernización Institucional:** Realizar el proceso de modernización institucional, mediante el fortalecimiento del gobierno corporativo y estructura

organizacional, la renovación tecnológica, así como el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos administrativos, productivos y de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) de la Entidad, para atender con calidad y oportunidad los requerimientos y necesidades de nuestras partes interesadas.

2. **Alianzas Estratégicas:** Fortalecer y generar alianzas estratégicas para la creación de nuevas capacidades productivas y de servicios, así como la optimización, automatización, transferencia de tecnología y financiación de altos montos de inversión.
3. **Seguridad en los Procesos y Mantenimiento- Diseños Inherentemente Seguros:** Prevenir y controlar los riesgos que tienen el potencial de liberar daño o deterioro de la seguridad personal, seguridad industrial y el medio ambiente, así como mejorar la Integridad de sistemas operativos y procesos mediante la aplicación de principios de diseños inherentemente seguros (SID), técnicas de ingeniería, prácticas operativas y participación de expertos.
4. **Internacionalización:** Diseñar e implementar estrategias de internacionalización que permitan el fortalecimiento y posicionamiento actual de Indumil en la demanda internacional y la incursión en nuevos mercados, mediante el suministro de productos y servicios competitivos, con calidad y oportunidad.
5. **Gestión del Talento Humano y del Conocimiento:** Fortalecer la gestión humana, a través de promociones, ascensos y programas de bienestar, programa de becas, capacitación y desarrollo, operativo, técnico, tecnológico y profesional.

Para lograr nuestro propósito estratégico, hemos comenzado a materializar nuestros esfuerzos a partir del cumplimiento de nuestras metas de inversión, ejecutando proyectos asociados con el mejoramiento de nuestros procesos de manufactura, infraestructura, investigación, desarrollo e innovación, tecnología informática, gestión ambiental y seguridad industrial, entre otros; todo esto basado en un aspecto esencial: la seguridad de los procesos y la potencialización de las competencias de nuestro talento humano a través de programas educativos de becas, capacitación y desarrollo en las modalidades de técnico, pregrado y posgrado, que permita fortalecer los procesos misionales de la empresa y la ratificación del sentido de pertenencia por lo

que nos rodea, propiciando mecanismos de mejoramiento de la calidad de vida de nuestros funcionarios con alcance a sus familias.

Nuestra Industria Militar se gestiona a través de un modelo de gestión integral dinámico y sostenible, liderado por un equipo humano talentoso y soportado en un portafolio de productos y servicios que generan valor al país. Nuestros productos militares han sido probados por su efectividad en combate. Poseemos sistemas de gestión certificados, los cuales son la carta de presentación en el mercado nacional e internacional, a saber:

- Sistema de gestión de la calidad, ISO 9001;
- Sistema de gestión ambiental, ISO 14001;
- Sistema de seguridad y salud en el trabajo, ISO 45001;
- Sistema de seguridad de la información, ISO 27001;
- Sistema de gestión para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración, ISO 17025;
- Sistema de control y seguridad de la cadena de suministro bajo los requisitos del operador económico autorizado OEA y la norma y estándares BASC,
- Sistema de gestión antisoborno, ISO 37001
- Sistema de gestión para la responsabilidad social, bajo las certificaciones Sello de Sostenibilidad ICONTEC y WORLDCOB.
- Certificación Servicios de Inspección Acreditados, para el almacenamiento de combustibles en las plantas de producción de explosivos de las Plantas de Indumil ubicadas en Drummond y La Jagua.
- Certificación Sello de Operaciones Bioseguras ICONTEC.

También hemos incursionado exitosamente en la implementación de las políticas establecidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), con el propósito de fortalecer el desempeño organizacional y aumentar la satisfacción de nuestros grupos de valor y demás partes interesadas.

Finalmente, el sistema de gestión de Indumil ha sido fogueado y merecido importantes reconocimientos a nivel nacional, tales como:

- Premio Nacional de Alta Gerencia Versión 2021. Indumil fue ganadora en la categoría: Experiencias que llegaron para quedarse Covid-19, por su contribución a la reactivación económica, laboral y productiva del País.
- Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión.

La Industria Militar ha sido, es y seguirá siendo el mejor aliado estratégico para las Fuerzas Armadas Colombianas. Nuestro enfoque de gestión sigue siendo sólido en la mejora de los productos y la satisfacción duradera de nuestros clientes y partes interesadas, lo cual se convierte en una muestra de nuestro compromiso de continuar ofreciendo alternativas para hacer posibles grandes realidades que hoy están siendo materializadas, gracias al trabajo en conjunto de quienes trabajamos por un mejor país.



Coronel (RA) RODRIGO SALAZAR ECHEVERRI

Subgerente Técnico encargado del empleo de la Gerencia

2. ANTECEDENTES

- Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia pacto por la equidad”.
- Política del sector Defensa y Seguridad
- Plan estratégico sectorial (PES) 2019-2020.
- Directiva Permanente N° 030 DEL 31 DE OCTUBRE DE 2016 “Directiva de buen gobierno y funcionamiento del grupo social y empresarial del sector defensa - GSED”. (Numeral 2.1.1 Plan estratégico cuatrienal - PEC. Numeral 2.1.2. Plan de acción anual - PAA.)
- Lineamientos Planeación Estratégica Grupo Social y Empresarial de la Defensa GSED.
- Guía de Planeación Estratégica del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y del Departamento Nacional de Planeación DNP.
- Plan Estratégico del Sector Defensa y Seguridad – Guía de Planeamiento Estratégico 2018-2022 (PES).
- Directiva Transitoria - Plan de Contingencia y continuidad del negocio.

3. PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL

El desarrollo del Pensamiento Organizacional busca presentar la guía permanente de actuación, que define el carácter y la identidad que trasciende los grupos de interés, productos, mercados y adelantos tecnológicos de la Industria Militar. Para esto se hace uso de herramientas que logren mayor competitividad de la empresa, mediante una adecuada planificación financiera, identificando objetivos claros de formación y crecimiento los cuales deben incluir las expectativas de actuación y preferencia de nuestros grupos sociales de interés.

Una forma que la empresa alcance los resultados de los objetivos de mediano y largo plazo, es el fortalecer un feedback o retroalimentación de experiencias de aprendizaje exitosas y no exitosas con lo cual se proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa. Como segunda instancia, dentro del pensamiento organizacional está el fortalecer día a día la cultura de la medición.

El objetivo fundamental de todo el direccionamiento de la empresa, es motivar a todos los colaboradores de la organización en cualquier nivel jerárquico, para que pongan en práctica con éxito la estrategia en cada actividad a ser realizada.

Como resultado del último ejercicio estratégico realizado por el Grupo de Gerencia y las mesas de trabajo con el apoyo del Viceministerio del GSED, se presenta a continuación el siguiente direccionamiento para el cuatrienio:

3.1 MISIÓN

“Producir, importar y comercializar armas, municiones, explosivos, accesorios y sus servicios complementarios, con calidad, oportunidad e innovación, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestras partes interesadas contribuyendo con responsabilidad social y ambiental al progreso del país”.

3.2 VISIÓN

“En el 2030, INDUMIL, se habrá consolidado como referente regional e innovador en el sector Industrial–Militar, mediante la fabricación y suministro de productos de alta calidad y tecnología, cumpliendo con estándares internacionales, apoyándose en alianzas estratégicas y el fortalecimiento del talento humano”.

3.3 MEGA 2019 - 2022

“Con competitividad e innovación ser el aliado estratégico para los clientes de los sectores defensa, industrial, comercial, infraestructura, minero y energético del país con proyección internacional, logrando:

- * Ingresos en el periodo 2019 - 2022 por \$2,6 billones*
- * Generar un Ebitda de \$290 mil millones.*
- * Inversión en proyectos estratégicos por \$200.000 millones.”*

3.4 PRINCIPIOS

- **Actitud y compromiso hacia la calidad:** Comprendemos las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes internos y externos, satisfaciendo los requisitos y esforzándonos por exceder las expectativas.
- **Actitud de servicio empresarial enfocada al cliente:** Actuamos con disposición permanente hacia nuestros clientes para ofrecer servicios con oportunidad, amabilidad y eficacia, siendo nuestra forma de vida.
- **Comunicación interna y externa eficaz:** La información que transmitimos al interior y exterior de la organización debe ser confiable, oportuna y profesional, reforzando las relaciones con nuestros colaboradores, clientes y con la comunidad.
- **Mejoramiento continuo en innovación de procesos y productos:** Trabajamos con los cinco sentidos atentos a reconocer las oportunidades de mejoramiento y

capitalizarlas en acciones concretas que se reflejan en mejores procesos y productos como parte de nuestra cultura.

- **Responsabilidad social y ambiental:** Fabricamos productos con calidad, de una forma segura, sana y construyendo relaciones de mutua confianza con nuestros colaboradores, clientes y entorno.
- **Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones:** Analizamos y evaluamos la información basados en hechos y datos para la mejor toma de decisiones.
- **Trabajo en equipo y alineación de objetivos:** Promovemos el trabajo en equipo, manteniendo un ambiente laboral agradable, donde cada colaborador hace suyo.
- **Participación y desarrollo del talento humano:** Nuestros colaboradores son la esencia de la Organización. Contribuimos a un ambiente laboral sano y armónico que redunde en el desarrollo integral de nuestra gente.
- **Enfoque basado en la gestión por procesos:** Identificamos y gestionamos sistemáticamente los procesos de la Empresa y, en particular, la interacción de estos, con el fin de garantizar el flujo sistematizado y la eficiencia de los mismos.
- **Generar competencias para agregar valor:** Promovemos el desarrollo de las competencias de los colaboradores para que generen valor en nuestros públicos de interés.

3.5 VALORES CORPORATIVOS

La Industria Militar fundamenta su actuación en los siguientes valores:



Ilustración 1 Valores corporativos Indumil

3.6 VALORES DEL GSED

La gestión estratégica de la Industria Militar se encuentra alineada con los valores del GSED, a saber:

- **Compromiso con la fuerza pública:** Las actividades del grupo están al servicio de la Fuerza Pública y existe una permanente preocupación por atender sus requerimientos y necesidades.
- **Unidad de gestión:** somos un grupo empresarial que actúa bajo una dirección unificada, en el que todas las empresas y personal trabajamos en equipo en la búsqueda de un propósito superior y de unos objetivos estratégicos comunes.

- **Rendición de cuentas:** En el GSED rendimos cuentas de todas nuestras actuaciones de manera permanente al Ministerio de Defensa, a la Fuerza Pública y a la ciudadanía.
- **Diligencia:** En el GSED valoramos altamente la oportunidad, excelencia y efectividad en la entrega de los bienes y servicios requeridos por la Fuerza Pública y por la ciudadanía. No hay lugar a dilaciones en tanto que está de por medio la vida y la seguridad de los ciudadanos y de los miembros de la Fuerza Pública.
- **Innovación:** En el GSED buscamos siempre nuevas y más eficientes formas de hacer las cosas.
- **Cultura de buen trato:** Somos una organización centrada en el respeto y la dignidad de las personas. El apoyo a sus realizaciones profesionales y el cultivo de todas sus capacidades y destrezas son esenciales para el éxito y el progreso.
- **Integridad y transparencia:** En el GSED actuamos de forma recta intachable y cumpliendo la ley.

3.7 DECÁLOGO DE CONDUCTA

En Indumil, la ética es un estilo de vida, es la forma que elegimos para relacionarnos en todos los ámbitos de nuestra vida: familiar, social y laboral a través del decálogo de conducta, el cual recoge y consolida el pensar de los funcionarios.

- 1) Fundamento mi comportamiento en la práctica de los principios y valores institucionales y de convivencia.
- 2) Afronto con espíritu de mejoramiento continuo el cumplimiento de mi misión personal y corporativa, para lograr estrategias de la Organización.
- 3) Me siento orgulloso de pertenecer a la Industria Militar y doy lo mejor de mí.
- 4) Hago uso racional y eficiente de los recursos para el cumplimiento de la misión.
- 5) Valoro el aporte de mis compañeros, fortaleciendo la colaboración y el trabajo en equipo.
- 6) Oriento mis acciones a la satisfacción de las necesidades de mis clientes internos y externos, dentro de la reglamentación existente.

- 7) Conozco la política de calidad y gestión ambiental de la Empresa y cumplo cotidianamente sus normas.
- 8) Contribuyo con un ambiente laboral sano y seguro, cuidando la naturaleza.
- 9) Proporciono ambientes agradables de trabajo, basados en relaciones de respeto y comunicación sincera.
- 10) Estoy comprometido con el aprendizaje permanente, para el desarrollo personal y profesional.

3.8 CÓDIGO DE INTEGRIDAD

El Código de Integridad es la guía principal para orientar nuestras acciones y definir la manera en la que debemos actuar en el desempeño de las funciones y actividades asignadas bajo los principios éticos, de integridad, transparencia, responsabilidad, respeto y compromiso. Nuestra forma de actuar dice quiénes somos, no solo como individuos sino también como parte relacionada con la Industria Militar - INDUMIL, y que la conducta de los destinatarios de este Código impacta de forma directa la reputación y la calidad de nuestras actividades. En este sentido, los valores del servicio público que nos rigen desde el Código de Integridad son:

Honestidad: Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general

Respeto: Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.

Compromiso: Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.

Diligencia: Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para sí optimizar el uso de los recursos del Estado.

Justicia: Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

3.9 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y ALINEACIÓN GOBIERNO CORPORATIVO.



Ilustración 2 Esquema del Plan Nacional de Desarrollo

3.10 POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL

Indumil cuenta con un Sistema de Gestión Integral cuyos orígenes se remontan a los años 70 cuando por primera vez se obtiene el Premio Nacional de la Calidad, en la Categoría de Gran Industria, posteriormente el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión y Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión, actualmente Indumil recibió el Premio Nacional de Alta Gerencia 2021 del Departamento

Administrativo de la Función Pública, por su contribución a la reactivación económica, laboral y productiva del país, galardón entregado por el señor presidente de la República.

En línea con esta senda, se adoptaron, implementaron y certificaron los Sistemas de Calidad NTC ISO 9001, Sistema de Gestión Ambiental NTC ISO 14001, Sistema la seguridad y salud en el trabajo, ISO 45001; Sistema de Seguridad de la Información NTC ISO/IEC 27001, Sistema de Gestión para la Competencia de los Laboratorios de Ensayo y Calibración NTC ISO/IEC 17025 y el Sistema de Gestión de Control y Seguridad de la Cadena de Suministro bajo el estándar internacional BASC y los requisitos de la autorización OEA, la certificación SIA - Servicio de Inspección Acreditado para el almacenamiento de combustible en la planta de explosivos de Indumil en Drummond y La Jagua, Sello de Sostenibilidad y Certificación WORLDCOB para el sistema de responsabilidad social, Sello de Operaciones Bioseguras y Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001.

El contar con un Sistema de Gestión Integral, basado en estándares internacionales, le ha permitido a la Empresa establecer medidas de aseguramiento de la calidad para garantizar que los procesos y productos se desarrollan bajo condiciones controladas, previniendo y mitigando el impacto de sus operaciones sobre el medio ambiente, preservando la salud del trabajador, protegiendo sus activos de información, con laboratorios de ensayo y calibración que realizan sus actividades bajo métodos normalizados, contando con una cadena de suministro segura y un sistema de responsabilidad social.

Como resultado la empresa cuenta con la siguiente Política de Gestión Integral:

Política de Gestión Integral

“Innovar y suministrar bienes y servicios con la calidad y oportunidad requeridos, aumentando la confianza y satisfacción de los grupos sociales objetivo, mediante el uso racional de los recursos, cumpliendo las leyes, la normatividad vigente y el Manual de Gestión Integral, impactando en los resultados que permitan superar permanentemente las metas y desafíos a través de la gestión integral de sus sistemas

de calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo (SST), seguridad de la información, competencia de los laboratorios de ensayo y calibración, control y seguridad de la cadena de suministro, Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y responsabilidad social.

Mediante el mejoramiento continuo dinamizar la excelencia empresarial con fundamento en nuestra misión, visión, políticas, principios y valores, previniendo la contaminación, lesiones y enfermedades, brindando a los trabajadores un ambiente sano, confortable y seguro para eliminar los peligros, mitigar los riesgos de SST y facilitar la consulta y participación tanto de los colaboradores como de los representantes de los trabajadores, fomentando el crecimiento del capital intelectual y humano para hacer personas íntegras y comprometidas con el desarrollo sostenible de la organización, la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información, así como la prevención de la corrupción, el soborno y la ejecución de actividades ilícitas, contribuyendo así a los propósitos fundamentales del Estado”.

4. MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL

La adopción del Modelo de Gestión Integral de la Industria Militar corresponde a la aplicación de criterios de categoría mundial promovidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Corporación Calidad y la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad Fundibeq a través del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión y Premio Iberoamericano de la Calidad respectivamente.

La característica principal del sistema integral de gestión es el enfoque práctico en el desarrollo de procesos de gestión hacia la calidad y la productividad, para alcanzar alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios. Este sistema está integrado por tres componentes: La gestión estratégica, la gestión por procesos y la gestión de la cultura.



Ilustración 3 Modelo de gestión de Indumil

La gestión estratégica es el factor que guía todas las acciones de la Empresa hacia el futuro, el mercado y el logro de las metas para alcanzar la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

La gestión por procesos, es realizada en el día a día por medio del ciclo de gestión PHVA + I (mejoramiento continuo e innovación) en todos los procesos los cuales interactúan y son interdependientes con los demás. Busca el mejoramiento continuo y la innovación permanente para satisfacer las necesidades de las partes interesadas. De igual manera los procesos son comunes y están integrados para cumplir los objetivos estratégicos y operativos que ha definido la empresa.

La gestión de la cultura corresponde al conjunto de acciones deliberadas y planeadas para crear, evolucionar y/o fortalecer los rasgos culturales deseables de la Empresa. Es el componente más importante del sistema de gestión integral.

El pensamiento organizacional interactúa con la gestión integral para la toma de decisiones, haciendo uso de los instrumentos correspondientes a prácticas, técnicas y herramientas gerenciales, conformando una empresa de aprendizaje continuo al

incrementar la capacidad para desarrollar las competencias organizacionales que permitan la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Estos elementos, las exigencias de nuestros clientes y la implementación del Sistema de Gestión Integral, nos han conducido a mejorar nuestra gestión integral y trabajar por procesos, los cuales han sido clasificados como estratégicos, misionales de apoyo y evaluación, como se muestra en el siguiente modelo de procesos:

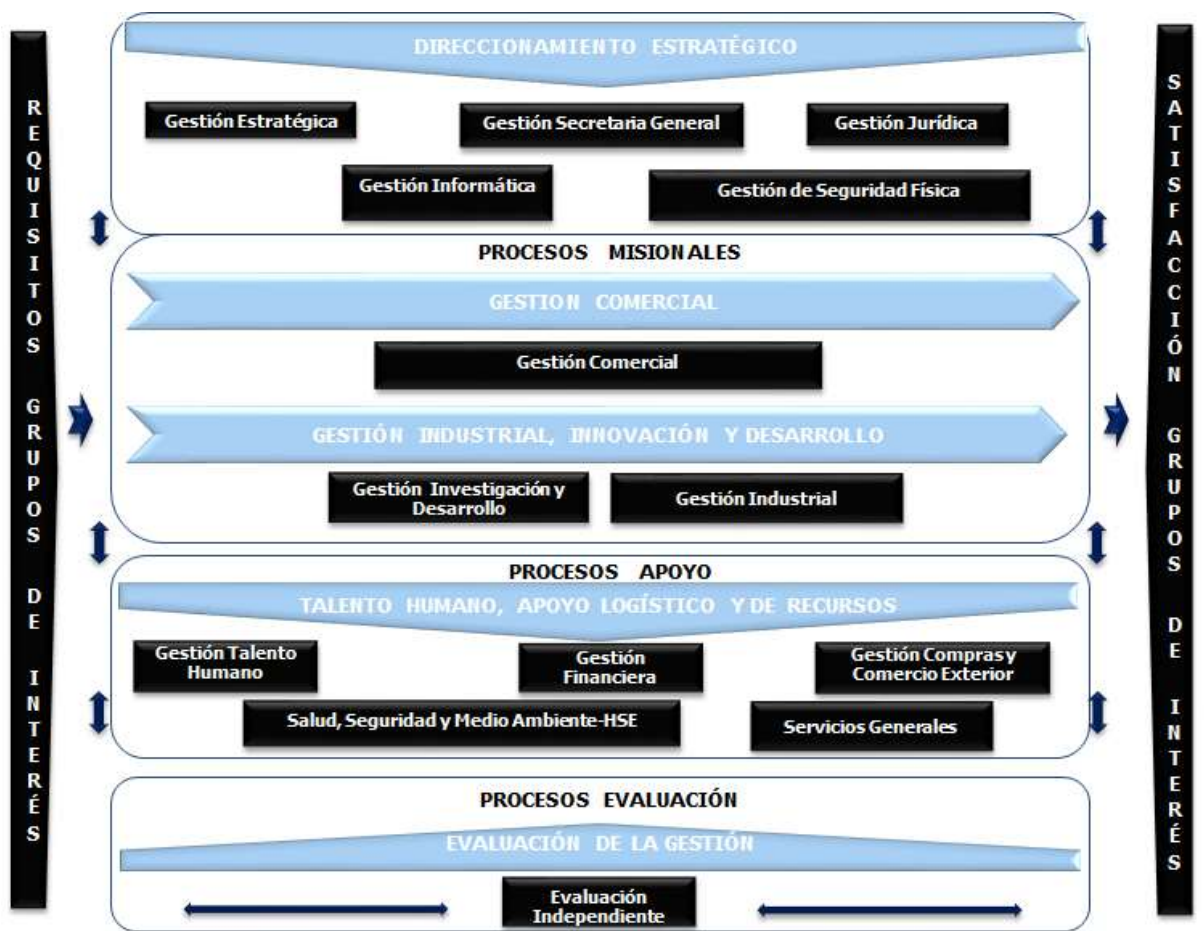


Ilustración 4 Mapa de procesos de Indumil



Los procesos estratégicos se enfocan en planificación, mejoramiento y proyección institucional. Se realizan para brindar dirección a toda la organización, establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único.

Los procesos misionales representan la esencia y el deber ser de la Entidad; mediante su ejecución se logra la entrega de los productos o servicios que los clientes externos necesitan; además hacer realidad la misión organizacional.

Los procesos de apoyo soportan el desarrollo de los procesos estratégicos y misionales, introduciendo las herramientas logísticas requeridas en la organización.

El proceso de evaluación recopilar datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia, eficiencia y efectividad de la gestión”

5. MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

De conformidad con la metodología adoptada, a continuación, se presenta el flujo para la Definición y Gestión de la Estrategia que desarrolló la entidad:



Ilustración 5 Esquema del Modelo de Gestión Estratégica de Indumil

La información de entrada del sistema es la reflexión sobre el sector y la organización, seguido de la formulación estratégica, y así paso a paso mediante el desarrollo del modelo se obtiene el plan estratégico y de acción.

La formulación de la estrategia se fundamenta por un lado en los siguientes factores críticos de éxito:



Ilustración 6 Factores claves de éxito

Dentro del proceso de direccionamiento estratégico, existen dos etapas claves en el desarrollo de la estrategia:

5.1 REFLEXIONES SOBRE EL SECTOR Y LA ORGANIZACIÓN

5.1.1 ANÁLISIS DE DEBILIDADES OPORTUNIDADES FORTALEZAS Y AMENAZAS -DOFA

El análisis DOFA es una evaluación práctica y sencilla para establecer y comprender lógicamente y ordenadamente los problemas, las soluciones, las mejores estrategias a adoptar, la posición de la empresa frente al mercado y la orientación básica para la toma de decisiones.

De manera generalizada se tiene que las Oportunidades y Amenazas se refieren al entorno externo, mientras que los ítems de Debilidades y Fortalezas se refieren al entorno interno, evaluando cómo estas influyen de forma positiva o negativa a la empresa.

Siguiendo la metodología establecida por el Viceministerio del GSED para el cuatrienio 2019 - 2022, a continuación, se presenta el análisis DOFA y sus estrategias resultantes:

FODA - INDUMIL GENERAL				
FODA	OPORTUNIDADES - (O)		AMENAZAS - (A)	
	O1	Acceso a clúster de proveedores de materias primas y productos semielaborados (economías escala, contratos marco, etc.)	A1	Alta carga tributaria y régimen arancelario
	O2	Aumento inversión extranjera directa en proyectos minero-energéticos e infraestructura	A2	Alta competencia de productos y servicios con mayor tecnología y menor precio
	O3	Aumento necesidades, nuevos mercados y demanda nacional e internacional	A3	Alto efecto cambiario (TRM) por devaluación del peso frente al dólar (adquisición materias primas importadas)
	O4	Convenios y/o alianzas estratégicas para transferencia de tecnología y financiación en proyectos con entidades públicas y privadas	A4	Aumento de intermediarios en compra y venta productos
	O5	Diversificación de nuevos productos y mejores desarrollos tecnológicos	A5	Aumento progresivo en precios de materias primas e insumos de producción
	O6	Interés del Gobierno Nacional proyectos estratégicos de Minería e Infraestructura	A6	Baja asignación presupuestal de las FFMM y Sector Defensa
	O7	Mejores tecnologías, procesos administrativos y productivos por implementar	A7	Bajo nivel de avance y desarrollo de grandes proyectos de infraestructura
	O8	Política del Ministerio de Defensa para la compra a las entidades del Sector Defensa	A8	Bajos precios internacionales de minerales (carbón, petróleo y oro)
	O9	Posibilidad de producción en zonas francas	A9	Cambios de legislación, normas o leyes restrictivas
	O10	Posicionamiento de productos propios en mercados internacionales	A10	Explotación minera ilegal, contrabando y mercado ilícito de explosivos
	O11	Proyectos Offset a través del Gobierno Nacional y Ministerio de Defensa	A11	Inconformidad del sector minero en trámites aprobatorios por parte del DCCA
	O12	Realizar convenios con entidades educativas para formación de personal	A12	Incumplimiento y mala calidad en materias primas y producto terminado por los proveedores
	O13	Sustitución de importaciones por producción nacional	A13	Interés de empresas competidoras del sector de explosivos de entrar al mercado
	O14	Posicionamiento de Colombia a todo nivel en la Región	A14	Pérdida de imagen institucional y confianza de clientes
	O15	Nuevas tecnologías en el sector defensa, minero, vial, energético	A15	Perdida del mandato constitucional de carácter monopólico
	O16	Aplicación y sensibilización de legislación medio Ambiental y de Seguridad y Salud en el trabajo	A16	Sustitución de productos nacionales por importados debido a incumplimientos a los clientes

	O17	Referenciamiento de productos en el sector Defensa	A17	Alto nivel de riesgo e impacto de los procesos desarrollados (Naturaleza peligrosa)
	018	Oportunidades: Cambio en la forma tradicional de trabajo e implementación de nuevos métodos por la necesidad de coexistencia con el Covid-19.	A18	Posibilidad de rebrotes del Covid-19 y reimposición de cuarentenas.
	019	Impulso a la actividad productiva desde los planes de reactivación del gobierno nacional.	A19	Nuevas rondas de restricciones en grandes ciudades.
	020	Retorno a la actividad de sectores altamente intensivos en mano de obra.	A20	Cierre de unidades productivas. Depreciación persistente de la moneda.
	021	Debilitamiento del dólar a nivel global, caída en la inflación externa y en el precio de productos importados (materias primas).	A21	Riesgos sobre la recuperación que repercutan sobre el precio de las ventas internacionales.
FORTALEZAS - (F)	Estrategias OFENSIVAS			Estrategias DEFENSIVAS
F1	Amplia cadena de comercialización y distribución (Almacenes comerciales)	(F): 1-3-5-6-10 (O): 4-10-13	* Diseñar e implementar un programa de incursión en nuevos mercados mediante Internacionalización	(F): 1-2-5-11-12 (A): 2-3-4-5-8-12-14-16 * Diseñar e implementar un programa de vigilancia normativa internacional para la incursión en nuevos mercados
F2	Amplia infraestructura y capacidad instalada productiva	(F): 1-2-3-4-5-6-7-8-12 (O): 2-3-4-6-10-13	* Aumentar participación en los proyectos de interés nacional y estratégicos (PINES) del Gobierno Nacional. *mejorar la seguridad de procesos en la producción	(F): 1-5-8-11-12 (A): 2-3-4-5-6-8-12-13-14-15-16 *Optimizar el ciclo administrativo del proceso de contratación (Selección, homologación de proveedores, precios y cantidades de compra, modalidades de contratación - contratos marco, etc.) para la adquisición bienes y servicios, elaborar un programa de renovación de maquinaria y equipo. (Por fábrica), mejorar la Integridad de sistemas operativos y procesos mediante la aplicación de principios de diseño especializados inherentemente seguros, gestionar la Integridad de los activos
F3	Asistencia técnica especializada	(F): 3-5-10-11-12 (O): 3-7-10-12	* Comprender y fortalecer la gestión humana desde el concepto de socio estratégico de la organización, a través de la Preservación de la vida, mejorar las competencias de nuestros colaboradores y su bienestar	(F): 2-4-5-6-8-9-10 (A): 2-7-9-13-14-15-17 * Fortalecer las competencias del personal, diseño y ejecución de un modelo de gestión del conocimiento para la empresa, mejorar el nivel de satisfacción y percepción del cliente externo.

F4	Convenios, estrategias y alianzas de coproducción y producción in situ y descentralizadas	(F): 1-2-3-5-6-7-8-9-10-11-12 (O): 1-2-3-4-6-10-13	* Diseñar e implementar un programa de incursión en nuevos mercados mediante Internacionalización.	(F): 3-5-6-7-9-10-11-12 (A): 2-4-12-14-15-16	* Fortalecer relaciones y vínculos industriales y comerciales con Sector Defensa y clientes nacionales e internacionales; así como diseñar e implementar un programa de vigilancia normativa internacional para la incursión en nuevos mercados
F5	Experiencia, compromiso, good will y know how	(F): 2-3-5-6-7-11-12 (O): 2-3-4-5-10-13	* Mantener y asegurar la calidad de los productos y servicios, garantizando la satisfacción y atención oportuna a necesidades de clientes. - PE	(F): 1-2-3-4-5-8-11-12 (A): 2-3-5-12-16	Diseñar y ejecutar un modelo de gestión del conocimiento para la empresa y elaborar y ejecutar el programa para homologación y desarrollo de proveedores por elemento crítico, mediante el desarrollo, convenios y alianzas.
F6	Garantía de productos y servicios	(F): 2-3-5-6-7-11-12 (O): 2-3-4-5-10-13	* Fortalecer los procesos de I+D+i en función de necesidades del cliente, optimizando y automatizando los procesos productivos, para la implementación de nuevas y últimas tecnologías inteligentes.	(F): 1-2-4-5-6-7-8-9-10-11 (A): 2-5-6-8-9-10-12-13-14-15-17	Identificar nuevas necesidades de productos y servicios por línea clasificados por Fuerzas Militares o de Policía y demás partes interesadas
F7	Laboratorios acreditados bajo la norma ISO 17.025	(F): 2-3-5-6-7-8-9-10-11-12 (O): 1-2-3-4-6-8-11-13	* Fortalecer relaciones y vínculos industriales y comerciales con Sector Defensa y clientes nacionales	(F): 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17 (A): 2-5-12-14-15-16-17	Fortalecer los sistemas de gestión integral y la cadena logística y productiva.

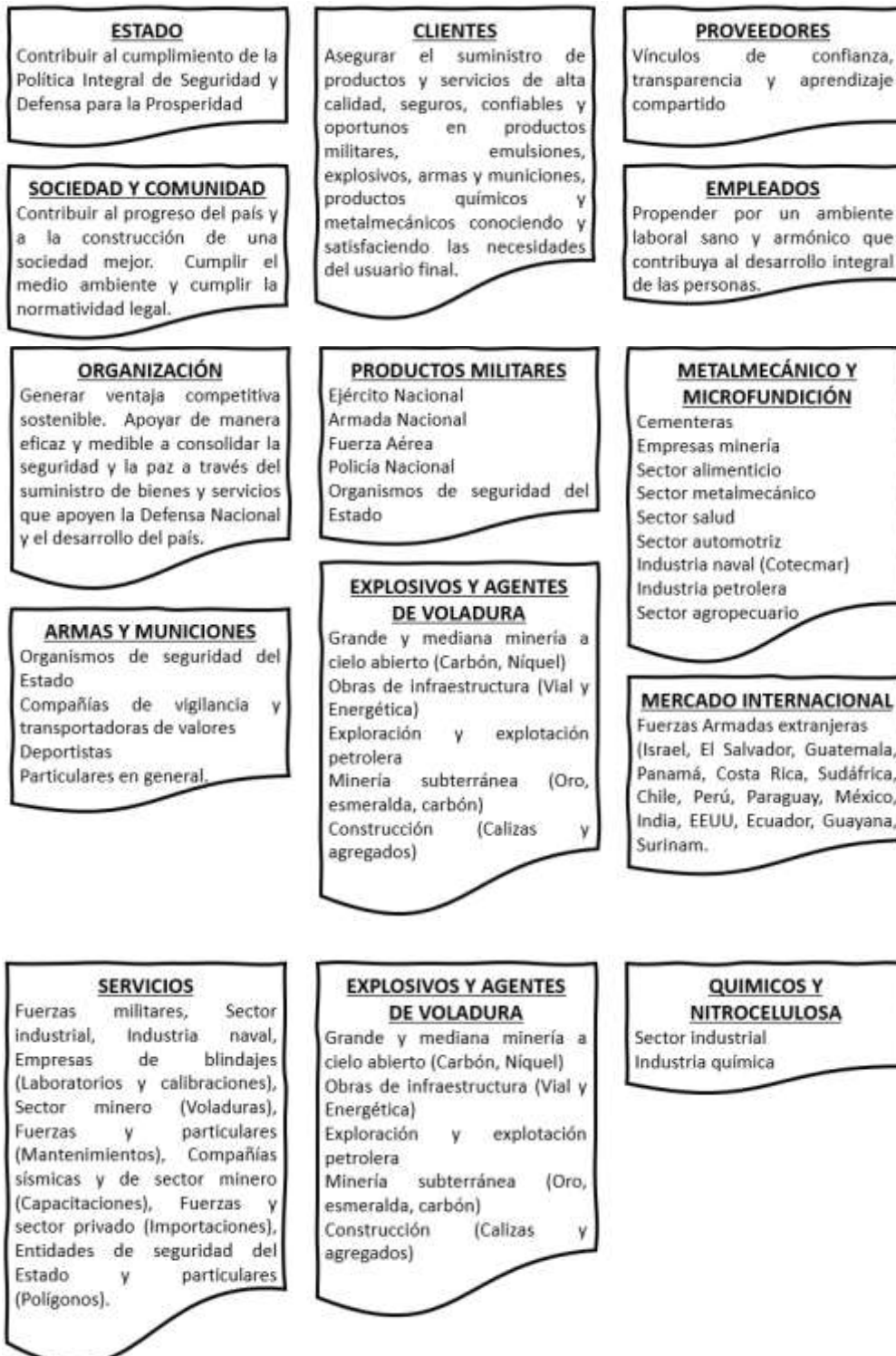
			s e internacio nales.		
F8	Misión por mandato constitucional de carácter monopolístico	(F): 2-3-5-6-7-11-12 (O): 2-3-4-5-10-13	* Fortalecer y generar alianzas estratégicas para la creación de nuevas capacidades productivas y de servicios, así como la optimización, automatización, transferencia de tecnología y financiación de altos montos de inversión.	(F): 2-4-6-8-9-12-13 (A): 2-7-11-12-17	Mejorar la identificación, formulación y estructuración de nuevos proyectos de inversión y elaborar y ejecutar un plan de trabajo a fin actualizar las capacidades en cuanto a Organización y Métodos de los procesos del sistema de Gestión Integral, fortalecer la gestión jurídica y defensa institucional.
F9	Propio portafolio de productos	(F): 2-3-5-6-10-11-12 (O): 2-3-5-6-10-13	* Mejorar la gestión comercial mediante el referenciamiento, estudios de mercado y estrategias comerciales que permitan incrementar los ingresos por ventas nacionales e internacionales. - PE	(F): 2-3-5-6-10-11-12 (A): 2-3-4-5-6-8-9-11-13-17	Realizar estudios de mercado para todos los nuevos productos propuestos en el proceso I+D+i
F10	Servicio post venta	(F): 2-5-6-7-10-11 (O): 2-3-5-6-10-13	* Utilizar y optimizar la capacidad instalada de fabricación para disminuir los costos e insumos de producción.	(F): 1-3-4-5-6-7-8-9-11 (A): 2-4-7-8-11-13-14-15-16-17	Mejorar el nivel de satisfacción y percepción del cliente externo
F11	Sistemas de Gestión Integral certificados	(F): 3-4-5-6-7-8-11-12-13 (O): 2-3-4-5-6-7-10-11-12-14-16-17	Implementar sistemas de información y las comunicaciones efectivas, seguras y que cumplan lineamientos del gobierno.	(F): 3-4-5-6-7-8-11-12-13 (A): 5-6-7-9-11-12-13-14-15-16-17	Fortalecer los sistemas de gestión integral y la cadena logística y productiva, mejorar la formulación de iniciativas estratégicas del plan de acción por proceso, mejorar el índice de Gestión y Desempeño de la Industria Militar MIPG,

F12	Solidez administrativa, financiera y presupuestal	(F): 1-2-4-6-8-9-10 (O): 1-2-4-5-7-9-10-13-14-15-16-17	Diseñar e implementar estrategias para lograr incrementar los rendimientos financieros, la consecución de recursos para el fondeo del pasivo Pensional	(F): 1-2-4-6-8-9-10 (A): 1-3-4-5-9-14-15	Gestionar el presupuesto de ingresos y gastos, controlar el flujo de caja
F13	Sentido de pertenencia y compromiso de los empleados de la organización	(F): 3-5-8-9-12 (O): 1-2-3-5-6-12-14	Definir e implementar el programa de mejoramiento de la imagen corporativa y comunicaciones	(F): 3-5-8-9-12 (A): 2-6-7-9-11-13-14-15-16-17	Gestionar de las lecciones aprendidas en la Industria Militar, Definir y desarrollar las actividades del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - PAAC. Mejorar el sistema de gestión y administración de riesgo de acuerdo con la normatividad aplicable.
DEBILIDADES - (D)		Estrategias REORIENTACIÓN		Estrategias SUPERVIVENCIA	
D1	Alta dependencia de materias primas importadas y pocos proveedores	(D): 2-3-4-5-7-8-9-10-11 (O): 1-3-5-9-10-13	* Potencializar las líneas de negocio de mayores ingresos y rentabilidad.	(D): 2-11 (A): 2-12-14-15-16	* Transmitir una imagen de cercanía con el cliente, posicionamiento frente a nuestros competidores, que sirva como motivación para los empleados para que de esta forma se transmita confianza y solidez a nuestros grupos de interés.
D2	Alta rotación de personal, baja competitividad salarial, temporalidad y pérdida de know how	(D): 2-8-11 (O): 2-3-4-5-6-7-8-10-11-12-13	* Desarrollar e implementar el Programa educativo, de becas y capacitación para el fortalecimiento de la gestión del conocimiento, y orientación a objetivos, a través de alianzas educativas que permitan desarrollar habilidades y competencias a nivel técnico, profesional y de estudios avanzados.	(D): 1-3-4-5-7-8-9-10-11-12 (A): 2-3-5-12-14-15-16	* Continuar con la implementación de estrategias de incentivos para la disminuir la rotación de personal.
D3	Altos costos en procesos de producción, no calidad, desperdicios y mantenimientos correctivos	(D): 3-4-5-7-8-9-10-11-12-13 (O): 1-3-5-9-10-13	* Implementar programa de renovación de maquinaria y equipo una vez finalizado su ciclo de vida útil y mejorar el índice de calidad	(D): 4-5-7 (A): 4-8	Conseguir socios estratégicos en la industria minera y de infraestructura del país.
D4	Baja crecimiento en ventas y rentabilidad	(D): 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13 (O): 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13	* Realizar el proceso de modernización institucional, mediante el fortalecimiento del gobierno corporativo y estructura organizacional, la renovación tecnológica, así como el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos administrativos, productivos y de investigación, desarrollo e innovación (I+D+) de la Entidad, para atender con calidad y oportunidad los requerimientos y necesidades de nuestras partes interesadas. PE	(D): 4-6-7-9 (A): 4-8	Mejorar la gestión comercial mediante el referenciamiento, estudios de mercado y estrategias comerciales que permitan incrementar los ingresos por ventas nacionales e internacionales
D5	Baja Modernización	(D): 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13	Realizar el proceso de modernización institucional,	(D): 4-7	Fortalecer relaciones y vínculos industriales y comerciales con Sector

	organizacional, tecnológica y de infraestructura	(O): 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17		(A): 4-8	Defensa y clientes nacionales e internacionales.
D6	Bajo análisis, referenciamiento, captación y proyección de mercado	(D):1-4-6-7-8-9-10-11-12-13 (O):1-2-3-4-5-6-11-14-17	Mejorar la gestión comercial mediante el referenciamiento, estudios de mercado y estrategias comerciales que permitan incrementar los ingresos por ventas nacionales e internacionales	(D): 4-6-7-9 (A): 2-4-5-6-9-11-14-16	Diseñar e implementar plan de mercadeo por línea de producto, así como diseñar un plan para satisfacer la necesidad del país de contar con su reserva estratégica (cargas básicas).
D7	Bajo uso de capacidad instalada y modernización tecnológica	(D):2-3-4-5-6-7-8-9-11 (O): 2-3-4-5-6-7-11-13-14-15-17	Elaborar un programa de renovación de maquinaria y equipo, utilizar y optimizar la capacidad instalada de fabricación para disminuir los costos e insumos de producción.	(D): 3-5-6-7-9-11-12 (A):2-9-10-12-14-16-17	Mejorar la Integridad de sistemas operativos y procesos mediante la aplicación de principios de diseño especializados inherentemente seguros, gestionar la Integridad de los activos
D8	Debilidades de I+D+i de productos, servicios, procesos y protección de la propiedad intelectual	(D): 4-6-7-8-9-10-11-12-13 (O): 1-2-3-4-5-7-10-11-14-17	Realizar estudios de mercado para todos los nuevos productos propuestos en el proceso I+D+i, mejorar el sistema de gestión y administración de riesgo de acuerdo con la normatividad aplicable	(D):5-6-8-11 (A): 1-2-7-9-13-14-15-17	Fortalecer la gestión jurídica y defensa institucional, avance en el registro de patentes, marcas y diseños industriales
D9	Debilidades en la cadena logística (proveedores, materias primas y almacenamiento, etc.)	(D):1-3-6-9-10-11-12-13 (O): 1-5-7-8-9-10	Mejorar la ejecución del programa de adquisiciones de bienes y servicios	(D): 1-3-6-9-10-11-12-13 (A):2-4-5-8-9-12-13-14-15-16	Ejecutar el programa para homologación y desarrollo de proveedores, mejorar la planificación de necesidades de comercialización, producción y funcionamiento.
10	Debilidades en políticas de precios, costos y gastos	(D):1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13 (O):1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17	Mejorar la planificación de necesidades de comercialización, producción y funcionamiento.		
D11	Debilidades en procesos de contratación, jurídicos, administrativos., financieros, técnicos (planificación y oportunidad de respuesta)	(D):1-4-5-6-7-8-10-11 (O):1-2-4-6-7-11-12-14-16	Fortalecer relaciones y vínculos industriales y comerciales con Sector Defensa y clientes nacionales e internacionales.	(D):1-4-5-6-7-8-10-11 (A): 1-8-9-13-14-16-17	Diseñar y ejecutar el programa Estratégico y de previsión de Talento Humano integrando las políticas y prácticas de personal con las prioridades de la entidad
D12	Dependencia de procesos productivos tercerizados	(D):1-3-6-9-10-11-12-13 (O): 1-5-7-8-9-10	Elaborar y ejecutar un programa para actualizar y hacer uso del directorio de proveedores.		
D13	Incumplimientos de compromisos de entregas	(D):2-3-4-5-6-8-9-10-11-12-13 (O): 2-3-4-6-8-10-12-14-16-17	Mejorar el nivel de satisfacción y percepción del cliente externo.		

5.1.2 GRUPOS SOCIALES OBJETIVO

Los grupos sociales objetivo son los sectores o grupos de clientes hacia los que la Industria Militar encamina todos sus esfuerzos y atiende en forma eficiente.



La oferta de valor se obtiene en los procesos misionales o de realización, los cuales muestran la ventaja competitiva teniendo como soporte los activos estratégicos y las capacidades distintivas institucionales.



Ilustración 7 Oferta de valor

Línea Blanca Hospitalaria: La Industria Militar puso a disposición del país toda su capacidad instalada para la fabricación de elementos de apoyo al sector salud y hospitalario para enfrentar la emergencia sanitaria generada por el Covid-19, mediante la fabricación de ventiladores mecánicos, camas hospitalarias básicas, mesas de apoyo, atriles para suero, bases para monitores y carros para transporte de cilindros de oxígeno, gel antibacterial y cabinas de aislamiento para intubación traqueal, desarrollando una nueva línea de negocio.

6. ANÁLISIS DE LA REALIDAD ORGANIZACIONAL

6.1.1 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE BRECHAS

Etapa del proceso en la cual se puso en práctica el arte de identificar y cerrar brechas, teniendo como referente la realidad organizacional, los grandes propósitos o definiciones y las acciones estratégicas, como se muestra en el siguiente esquema:



Ilustración 8 Acciones estratégicas

Nº.	PERSPECTIVA	BRECHAS
1	Responsabilidad Social	Necesidad de fortalecer la cultura y el modelo de Responsabilidad Social, en las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza.
2	Financiera	Caída progresiva de las ventas en (cantidades e ingresos en algunas líneas).
3		Bajo margen de rentabilidad en algunos productos
4		Debilidad en la optimización de costos y gastos.
5	Clientes	Debilidad en la investigación de mercados e incursión a nuevos países.
6		Desarrollo de nuevos productos sin suficiente información de las necesidades del cliente.
7	Procesos Internos	Debilidad en el proceso de optimización del sistema de contratación de la empresa.
8		Deficiencia en el aseguramiento de calidad en los productos.
9		Deficiencia en el control de los derechos legales, comerciales y constitucionales de Indumil.
10		Debilidad en el manejo y control de los niveles de inventarios de materias primas, productos en proceso y terminados.

Nº.	PERSPECTIVA	BRECHAS
11		Débil administración y gestión del riesgo y en la interacción entre procesos
12		Incumplimiento de los programas de ventas, producción y compras.
13		Aumento de costos por no calidad, desperdicios y mantenimientos correctivos.
14		Debilidad en la formulación, evaluación y ejecución de proyectos
15		Exceso de trámites, documentos y registros al interior de la Empresa.
16		Debilidad en el proceso de asesoría técnica en algunas líneas de negocio
17	Aprendizaje y crecimiento	Limitada innovación y desarrollo de productos y servicios.
18		Desconocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo en los procesos del SGI.
19		Alta rotación de capital humano calificado.
20		Débil ejecución de la estrategia en cada uno de los niveles.

6.1.2 FORMULACIÓN DE ACCIONES PARA CERRAR BRECHAS

Tomando como base los elementos de la misión, la visión, la oferta de valor, las capacidades distintivas y los activos estratégicos, se analizó la actualidad de la empresa, a través del análisis DOFA y la identificación y análisis de brechas, con el propósito de identificar, formular e implementar las acciones estratégicas necesarias que aseguren el cierre de brechas.

En ese orden de ideas, la Industria Militar elaboró los Planes Estratégico para el cuatrienio 2019 – 2022 y de acción 2022, los cuales se alinean con las políticas, prioridades del Gobierno, planes y objetivos sectoriales, la articulación se efectuó a través de la consolidación de instrumentos administrativos de gestión, como el Balanced Scorecard (BSC), herramienta gerencial cuya aplicación busca el enlace entre la estrategia, los procesos y las competencias para permitir un mayor desempeño individual y de la organización a través de una mejor alineación de las metas empresariales.

La orientación estratégica de INDUMIL para el periodo 2019 - 2022 se fundamenta en los objetivos estratégicos, los programas y subprogramas sectoriales como en las políticas, objetivos y estrategias institucionales, teniendo en cuenta una serie de

actividades, recursos, directrices y metas que son los insumos para la consolidación del plan estratégico, tal como se evidencia a continuación:

6.1.3 PERSPECTIVAS CUADRO DE MANDO

Las acciones prioritarias para cerrar las brechas identificadas se clasificaron en las perspectivas y objetivos estratégicos que se controlan mediante el Balanced Scorecard BSC como se presenta continuación:

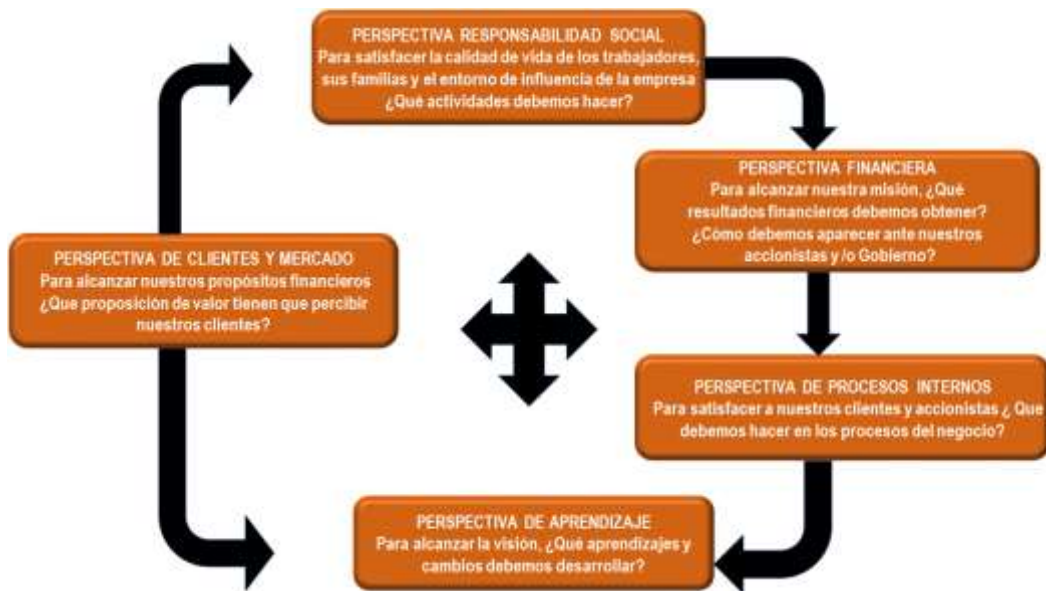


Ilustración 9 Perspectivas del cuadro de mando

CICLO CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO



Ilustración 10 Ciclo del cuadro de mando estratégico

6.1.4 LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS 2019 - 2022



Ilustración 11 Lineamientos estratégicos

6.1.5 TEMPLO ESTRATÉGICO



Ilustración 12 Templo estratégico Indumil

6.1.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019 - 2022



Ilustración 13 Objetivos estratégicos

6.1.7 INDICADORES CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO 2019 - 2022



Ilustración 14 Indicadores cuadro de mando estratégico

6.1.8 METAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019 - 2022

Las metas de los objetivos estratégicos se presentan a continuación:

1. PERSPECTIVA RESPONSABILIDAD SOCIAL

1.1. Contribuir al desarrollo del país.

- Aportar recursos a la nación por valor de \$829.150 millones.
- Lograr ingresos por venta de explosivos y emulsiones por valor de \$2.2 billones.

1.2. Contribuir con la protección del medio ambiente, la salud y la seguridad de los trabajadores y partes interesadas.

- Disminuir un 20% la generación de residuos peligros al pasar de 316.114 kilos a 254.090 kilos.

2. PERSPECTIVA FINANCIERA

2.1 Incrementar la utilidad

- Lograr utilidad operacional por valor de \$239.004 millones.
- Generar utilidad neta por valor de \$177.344 millones.
- Lograr un EBITDA por valor de \$290.500,0 millones.

2.1 Incrementar rendimientos financieros

- Mejorar los rendimientos financieros en un 4%.

3. PERSPECTIVA CLIENTES Y MERCADO

3.1 Incrementar participación en mercados nacionales e internacionales

- Lograr ingresos en exportaciones por valor de \$250.000 millones.
- Lograr ingresos por ventas netas por valor de \$2.6 billones

3.2 Mejorar la Imagen Institucional

- Cumplir 100% los planes de acción de MIPG formulados para cada vigencia.
- Lograr un nivel de satisfacción y percepción del cliente externo del 4,4

5. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

4.1 Modernizar y optimizar los procesos- Diseños Inherentemente Seguros (SID)

- Lograr ahorros en compras de materias primas por valor de \$26.247 millones.
- Disminuir un 2,5% los gastos de administración, operación y ventas del al pasar de 14.8% a 12,3%.
- Cumplir 100% las actividades programadas para cada vigencia y desarrollar mínimo 48 proveedores.
- Lograr un índice de calidad mayor al 99%.
- Cumplir 100% las actividades programadas para cada vigencia.
- Cumplir 100% el programa de Producción
- Comprometer \$200.683 millones en proyectos de inversión.
- Cumplir 100% el programa formulado para cada vigencia.
- Cumplir 100% el plan de acción PETI formulado para cada vigencia.
- Cumplir 100% el plan de mejoramiento de seguridad de procesos en la producción

4.2 Fortalecer y generar alianzas estratégicas

- Cumplir 100% los planes de acción formulados para cada vigencia.

5. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

5.1 Desarrollar nuevos productos y servicios y Mejorar los actuales

- Mejorar 20 productos y servicios
- Desarrollar 10 nuevos productos y servicios.

1.2 Preservar la vida, mejorar las competencias de nuestros colaboradores y su bienestar

- Cumplir 100% el programa formulado para cada vigencia.

El proceso del BSC o cuadro de mando empieza cuando el equipo de gerencia trabaja para traducir la estrategia de cada unidad de negocio existente en objetivos estratégicos medibles, alcanzables, realistas y con un tiempo límite para su consecución. Para fijar estos objetivos se analizan variables que puedan afectar ya

sea el crecimiento del mercado y de los ingresos, o la generación de efectivo, visto desde la perspectiva financiera; desde la perspectiva de clientes se busca analizar la segmentación de los mismos, los mercados en los cuales es necesario entrar a competir; y en general se busca un consenso entre todos los directivos.

6. RESULTADOS PLAN ESTRATÉGICO 2019 - 2022

6.1 RESULTADOS MEGA 2019 - 2022

Dentro de las metas de largo plazo la empresa se propuso el cumplimiento de la MEGA, entendida como una meta grande y audaz, siguiendo lineamientos de Grupo Social y Empresarial de la Defensa GSED y enfocada al cumplimiento de la visión y misión de la empresa.

En el siguiente cuadro se pueden observar los resultados del periodo 2021 en ingresos, EBITDA y proyectos de inversión a 31 Diciembre-21.

MEGA	META	METAS ANUALES				EJECUTADO			CUMPLIMIENTO 2019-2022	
	2019-2022	2019	2020	2021	2022	dic-19	dic-20	dic-21	\$	%
Ingresos por \$2,6 billones	\$2.665.133	\$623.287	\$654.088	\$680.287	\$707.471	\$674.918	\$480.698	\$590.796	\$1.746.413	65,5
Generar un EBITDA de \$290 mil millones	\$290.500	\$66.500	\$72.000	\$74.500	\$77.500	\$147.887	\$108.258	\$157.710	\$413.855	142,5
Inversión en proyectos estratégicos por más de \$200 mil millones	\$200.683	\$34.983	\$44.100	\$52.639	\$68.961	\$25.073	\$29.223	\$44.571	\$98.867	49,3
									Promedio % Avance	85,8

Ilustración 15 Resultados MEGA 2019-2022

6.2 RESULTADOS CUADRO DE MANDO ESTRATEGICO 2022

Conforme a las metas establecidas para la vigencia y dando cumplimiento a los objetivos establecidos en el ejercicio estratégico para el Cuatrienio 2019-2022, a continuación, se presentan los resultados obtenidos.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2019 - 2022	N°	META 2019 - 2022	CUMPLIMIENTO DICIEMBRE 2019	CUMPLIMIENTO DICIEMBRE 2020	META 2021	RESULTADO 2021	CUMPLIMIENTO	META 2022
Contribuir al desarrollo del País	1	Aportar recursos a la nación por valor de \$829.150 millones.	\$ 249.259	\$227.311	\$226.757	\$ 267.123	118%	\$ 235.713
	2	Lograr ingresos por venta de explosivos y emulsiones por valor de \$2.2 billones.	\$ 524.965	\$350.525	\$367.100	\$ 414.933	113%	\$ 357.458
Contribuir con la protección del medio ambiente	3	Disminuir un 20% la generación de residuos peligros al pasar de 316.114 kilos a 254.090 kilos	85.392	57.160	75.348	95.176	126%	76.000
Incrementar la utilidad	4	Lograr utilidad operacional por valor de \$239.004 millones.	\$ 118.928	\$88.164	\$141.566	\$ 130.799	92,4%	\$ 145.249
	5	Generar utilidad neta por valor de \$177.344 millones.	\$ 76.828	\$64.790	\$78.000	\$ 92.905	119,1%	\$ 95.780
	6	Lograr un EBITDA por valor de \$290.500,0 millones.	\$ 144.859	\$108.257	\$161.296	\$ 157.710	97,8%	\$161.726
Incrementar Rendimientos Financieros	7	Mejorar los rendimientos financieros en un 4%	\$9.232	\$8.445	\$3.362	\$8.950	266,2%	\$ 6.000
Incrementar participación en mercados nacionales e internacionales	8	Lograr ingresos en exportaciones por valor de \$200.000 millones.	.\$ 75.945	\$2.431	\$21.560	\$ 342,2	1,6%	\$ 68.692
	9	Lograr ingresos por ventas netas por valor de \$2.6 billones	\$ 674.918	\$480.697	\$699.029	\$ 590.797	84,5%	\$ 659.469,9
Mejorar la Imagen Institucional	10	Cumplir 100% los planes de acción de MIPG formulados para cada vigencia.	86,7%	81%	100%	85%	85,3%	100%
	11	Lograr un nivel de satisfacción y percepción del cliente externo del 4,4	4,1	4,2	4,3	4,3	100,2%	4,5

OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2019 - 2022	N°	META 2019 - 2022	CUMPLIMIENTO DICIEMBRE 2019	CUMPLIMIENTO DICIEMBRE 2020	META 2021	RESULTADO 2021	CUMPLIMIENTO	META 2022
Modernizar y optimizar los procesos- Diseños Inherentemente Seguros (SID)	12	Lograr ahorros en compras de materias primas por valor de \$26.247 millones.	\$ 6.245	\$1.337	\$4.000	\$7.183	179,6%	\$4.000
	13	Disminuir un 2,5% los gastos de administración, operación y ventas del al pasar de 14.8% a 12,3%	12,5%	16%	12,0%	15,7%	69%	15%
	14	Cumplir 100% las actividades programadas para cada vigencia para el desarrollo de 48 proveedores	30	9	36	69	191,7%	36
	15	Lograr un índice de calidad mayor al 99%	99,8%	1%	1%	1.2%	75,6%	1%
	16	Cumplir 100% las actividades programadas del estudio de reestructuración	86%	100%	100%	95%	95%	100%
	17	Cumplir 100% el programa de Producción	92%	88%	100%	92,6%	92,6%	95%
	18	Comprometer \$200.683 millones en proyectos de inversión.	\$ 25.073	\$29.223	\$52.639	\$ 44.571	84,7%	\$ 66.711
	19	Cumplir 100% el programa formulado para cada vigencia del PAI	80%	80%	100%	89,6%	89,6%	100%
	20	Cumplir 100% el plan de acción PETI formulado para cada vigencia.	95,4%	50%	100%	100%	100%	100%

OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2019 - 2022	N°	META 2019 - 2022	CUMPLIMIENTO DICIEMBRE 2019	CUMPLIMIENTO DICIEMBRE 2020	META 2021	RESULTADO 2021	CUMPLIMIENTO	META 2022
	21	Cumplir 100% el plan de mejoramiento de seguridad de procesos en la producción	N/A	50%	100%	89,9%	89,9%	100%
Fortalecer y generar alianzas estratégicas	22	Cumplir 100% los planes de acción formulados para cada vigencia para fortalecer y generar alianzas estratégicas	87,8%	100%	100%	85,1%	85,1%	100%
Desarrollar nuevos productos y servicios y Mejorar los actuales	23	Mejorar 20 productos y servicios	74%	5	5	2	40%	6
	24	Desarrollar 10 nuevos productos y servicios.	60%	2	3	1	33,3%	8
Preservar la vida, mejorar las competencias de nuestros colaboradores y su bienestar	25	Cumplir 100% el programa educativo, de becas, capacitación y desarrollo, operativo, técnico, tecnológico y profesional, formulado para cada vigencia	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	26	Cumplir 100% el programa de bienestar formulado para cada vigencia.	100%	100%	100%	100%	100%	100%

7. PLAN DE ACCIÓN 2022

El Plan de Acción institucional es un instrumento de planificación empleado para la gestión y control de las metas de la Industria Militar, cuyo seguimiento es a su vez realizado a través de los Planes de acción por proceso, en los cuales se orienta el quehacer acorde con los compromisos establecidos, articulando los procedimientos de las diferentes áreas con los lineamientos, objetivos y demás políticas del sector, el

marco estratégico institucional (misión, visión, objetivos estratégicos) y las funciones de la entidad.

RELACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO			PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2022 AÑO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL					
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019 - 2022	Nº PAI	INICIATIVAS	Nº	INDICADORES	META 2022	RESPONSABLE SUMINISTRO INFORMACIÓN
Responsabilidad Social	1	Contribuir al desarrollo del País	1	Suministrar oportunamente productos explosivos a los nuevos proyectos mineros ubicados principalmente en el departamento de Antioquia	1	Ejecución del plan de trabajo para el desarrollo de la iniciativa	Cumplir 100% el plan de acción proyectado para la vigencia.	Subgerencia Comercial
	2	Contribuir con la protección del medio ambiente	2	Mitigar los impactos ambientales asociados a la actividad industrial a través del uso adecuado de los recursos.	2	Porcentaje de avance del plan de acción para disminuir la Generación de Residuos Peligrosos	Cumplir 100% el plan de acción proyectado para la vigencia.	Subgerencia Técnica / SSMA
					3	Porcentaje de avance del plan de acción para el desarrollo de procesos más limpios a fin de mitigar el impacto ambiental	Cumplir 100% el plan de acción formulado para el desarrollo de procesos más limpios	Subgerencia Técnica / SSMA
					4	Porcentaje de avance en la optimización del consumo de agua.	Disminuir un 5% el consumo de agua con respecto a la vigencia anterior	Subgerencia Técnica / SSMA
					5	Porcentaje de avance en la optimización del consumo de energía.	Disminuir un 5% el consumo de energía con respecto a la vigencia anterior	
Financiera	3	Incrementar la utilidad	3	Porcentaje ejecución presupuestal de ingresos y gastos	6	Porcentaje ejecución presupuestal de ingresos	Lograr una ejecución presupuestal de ingresos sin disponibilidad inicial	Subgerencia Financiera
					7	Porcentaje ejecución presupuestal de gastos	Lograr una ejecución presupuestal de gastos sin disponibilidad inicial	
			4	Incrementar el Valor Económico Agregado - EVA de la empresa.	8	Porcentaje cumplimiento del Valor Económico Agregado - EVA	Cumplir 100% el EVA proyectado para la vigencia.	

RELACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO			PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2022 AÑO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL					
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019 - 2022	Nº PAI	INICIATIVAS	Nº	INDICADORES	META 2022	RESPONSABLE SUMINISTRO INFORMACIÓN
			5	Elaborar y ejecutar un plan para la actualización de las tarifas PLAN de Mano de Obra directa y costos Indirectos para los diferentes centros de costo productivos de las tres plantas	9	Porcentaje de avance en la actualización de tarifas	Controlar que la variación entre la tarifa PLAN y la tarifa real no sea superior al 30%	
	4	Incrementar Rendimientos Financieros	6	Diseñar e implementar estrategias para lograr incrementar los rendimientos financieros.	10	Porcentaje de avance del plan de acción de las estrategias generadas	Cumplir 100% el plan de acción proyectado para la vigencia.	
Clientes y mercado	5	Incrementar participación en mercados nacionales e internacionales	7	Diseñar e implementar un programa de incursión en nuevos mercados mediante internacionalización	11	% de avance en el cumplimiento del programa de incursión en nuevos mercados	Cumplir 100% el programa establecido	Subgerencia Comercial
			8	Identificar nuevas necesidades de productos y servicios que permitan potencializar los ingresos y la rentabilidad.	12	Porcentaje de avance en la identificación de necesidades de productos y servicios que permitan potencializar los ingresos y rentabilidad	Cumplir 100% el plan de identificación de las líneas de negocio a potenciar.	Subgerencia Comercial
			9	Diseñar e implementar plan de mercadeo por línea de producto	13	Porcentaje de avance en la elaboración e implementación de un plan de mercadeo por línea.	Elaborar un plan de mercadeo al 100% de las líneas.	Subgerencia Comercial
	6	Mejorar la Imagen Institucional	10	Definir e implementar un programa para mejorar el índice de Gestión y Desempeño de la Industria Militar, acorde con lo establecido en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG	14	Porcentaje de cumplimiento del programa de implementación del MIPG.	Cumplir 100% las actividades del programa	Todos los procesos del Sistema de Gestión Integral

RELACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO			PLAN DE ACCIÓN INSITUCIONAL 2022 AÑO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL					
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2019 - 2022	Nº PAI	INICIATIVAS	Nº	INDICADORES	META 2022	RESPONSABLE SUMINISTRO INFORMACIÓN
			11	Definir y desarrollar las actividades del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - PAAC.	15	Porcentaje de avance de las actividades del Plan anticorrupción y de atención al ciudadano	Cumplir 100% el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - PAAC.	Todos los procesos del Sistema de Gestión Integral
			12	Definir e implementar el programa de mejoramiento de la imagen corporativa y comunicaciones	16	Porcentaje de avance del Plan de Acción de modernización y mejoramiento de la página web, herramientas corporativas de comunicaciones y estandarización de imagen corporativa	Cumplir 100% el plan de acción proyectado para la vigencia.	Secretaria General / OF. Informática / Almacenes Comerciales
			13	Mejorar el nivel de satisfacción y percepción del cliente externo e interno	17	Porcentaje de avance del plan de trabajo para la disminución del número de órdenes de reclamo por calidad - ORC de Productos manufacturados y comercializados.	Cumplir 100% el plan de trabajo proyectado para la vigencia.	Subgerencia Comercial / Secretaria General
Procesos internos	7	Modernizar y optimizar los procesos- Diseños Inherentemente Seguros (SID)	14	Elaborar y ejecutar un plan de acción para agilizar la liquidación de contratos.	18	Porcentaje de cumplimiento del Plan de acción para agilizar la liquidación de contratos	Reducir el tiempo promedio del proceso de liquidación de contratos	Subgerencia Administrativa (Adquisiciones)
			15	Mejorar la ejecución del programa de adquisiciones de bienes y servicios.	19	Porcentaje de avance del plan para la identificación de materias primas y productos terminados a adquirir mediante contratos marco.	Cumplir 100% la identificación de materias primas y productos terminados a adquirir mediante contratos marco.	
					20	Porcentaje de cumplimiento días promedio de contratación (Lead time).	Reducir a 62 días el tiempo promedio de contratación	
					21	Porcentaje de ejecución del plan anual de adquisiciones.	Cumplir el 100% el plan anual de adquisiciones	

RELACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO			PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2022 AÑO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL					
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019 - 2022	Nº PAI	INICIATIVAS	Nº	INDICADORES	META 2022	RESPONSABLE SUMINISTRO INFORMACIÓN
			16	Elaborar y ejecutar un programa para actualizar y hacer uso del directorio de proveedores.	22	Porcentaje de avance en la actualización y uso del directorio de proveedores.	Cumplir 100% el programa para actualización y uso del Directorio de proveedores	
			17	Optimización de costos y gastos de transporte de productos terminados, materias primas y personal.	23	Ejecución del plan de trabajo para el desarrollo de la iniciativa	Cumplir 100% el plan de acción proyectado para la vigencia.	División de Servicios Generales y División de Almacenes Comerciales
			18	Análisis de la viabilidad e implementación del modelo de Renting.	24	Ejecución del plan de trabajo para el desarrollo de la iniciativa	Cumplir 100% el plan de acción proyectado para la vigencia.	División de Servicios Generales / Oficina de Planeación y Gestión Integral
			19	Elaborar y ejecutar el programa para homologación y desarrollo de proveedores por elemento crítico, mediante el desarrollo, convenios y alianzas.	25	Porcentaje de ejecución del programa de Desarrollo de proveedores.	Cumplir 100% las actividades programadas para cada vigencia.	Subgerencia Técnica / Fábricas / Subgerencia Administrativa / Oficina Jurídica

RELACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO			PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2022 AÑO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL					
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019 - 2022	Nº PAI	INICIATIVAS	Nº	INDICADORES	META 2022	RESPONSABLE SUMINISTRO INFORMACIÓN
			20	Elaborar y ejecutar un plan de trabajo a fin actualizar las capacidades en cuanto a Organización y Métodos de los procesos del sistema de Gestión Integral	26	Porcentaje de avance en la identificación e implementación de ingeniería de métodos a procesos del sistema de gestión integral - SGI.	Realizar ingeniería de métodos al 100% de los procesos programados para la vigencia.	Oficina de Planeación y Gestión Integral
			21	Mejorar la planificación de necesidades de comercialización, producción y funcionamiento.	27	Porcentaje de avance del programa de necesidades de comercialización, producción y funcionamiento.	Elaborar solicitud de adquisición al 100% de las necesidades valorizadas.	Subgerencia Técnica / Fábricas / Subgerencia Comercial
			22	Mejorar el uso de la capacidad instalada de las fábricas para disminuir costos.	28	Porcentaje de utilización y optimización de la capacidad instalada por línea..	Evaluar el uso de la capacidad instalada al 100% de las líneas de producción y optimizar su uso	Subgerencia Técnica / Fábricas
			23	Continuar con la ejecución del programa de actualización de inventarios de activos fijos por centro de costo.	29	Porcentaje de avance en la actualización de inventarios de activos fijos por centro de costo.	Actualizar los inventarios del 100% de los centros de costo programados para la vigencia.	Subgerencia Administrativa / Fábricas
			24	Elaborar un programa de renovación de maquinaria y equipo. (Por fábrica)	30	Porcentaje de avance en la elaboración del programa de renovación y actualización de maquinaria y equipo.	Elaborar programa de renovación de maquinaria al 100% de las líneas programadas para la vigencia.	Subgerencia Técnica / Fábricas
			25	Mejorar la gestión del plan de inversiones	31	Porcentaje de avance en la estandarización metodológica y documental de la gestión de proyectos	Cumplir 100% el plan de acción proyectado para la vigencia para estandarizar la gestión de proyectos de inversión.	Oficina de Planeación y Gestión Integral

RELACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO			PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2022 AÑO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL					
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019 - 2022	Nº PAI	INICIATIVAS	Nº	INDICADORES	META 2022	RESPONSABLE SUMINISTRO INFORMACIÓN
			26	Comprometer \$66.711,4 millones en proyectos de inversión.	32	Porcentaje de presupuesto comprometido de los proyectos de inversión.	Comprometer recursos de inversión por valor de \$66.711,4 millones	Institucional
			26.1	Modernización, ampliación y mejoramiento de los procesos de manufactura en las unidades productivas de la Industria Militar.			Comprometer recursos de inversión por valor de \$43.279,4 millones	Institucional
			26.2	Modernización, ampliación y mejoramiento de la infraestructura física de la Industria Militar.			Comprometer recursos de inversión por valor de \$8.154,0 millones	Institucional
			26.3	Mejoramiento de los procesos de investigación, desarrollo e innovación de la Industria Militar.			Comprometer recursos de inversión por valor de \$2.700,0 millones	Institucional
			26.4	Mejoramiento de los laboratorios de metrología y control de calidad de la Industria Militar.			Comprometer recursos de inversión por valor de \$5.265,0 millones	Institucional
			26.5	Mejoramiento de la infraestructura de tecnología informática de la Industria Militar.			Comprometer recursos de inversión por valor de \$2.000,0 millones	Institucional
			26.6	Mejoramiento de la gestión ambiental y seguridad industrial de la empresa.			Comprometer recursos de inversión por valor de \$3.913,0 millones	Institucional
			26.7	Renovación equipos de movilización, materias primas y productos terminados.			Comprometer recursos de inversión por valor de \$1.400,0 millones	Institucional

RELACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO			PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2022 AÑO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL					
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019 - 2022	Nº PAI	INICIATIVAS	Nº	INDICADORES	META 2022	RESPONSABLE SUMINISTRO INFORMACIÓN
			27	Fortalecer la gestión de seguridad física.	33	Porcentaje de avance del plan de trabajo en seguridad física	Cumplir 100% el plan de trabajo en seguridad física proyectado para la vigencia.	Dirección de Seguridad
			28	Fortalecer la gestión jurídica y defensa institucional.	34	Porcentaje de avance en la gestión de procesos de finca raíz.	Gestionar el 100% de los procesos de finca raíz.	Oficina Jurídica - Grupo Contratos
					35	Porcentaje de cumplimiento de normas, políticas nacionales y de sector, requerimientos legales que nos aplican.	Cumplir 100% los requerimientos legales que nos aplican.	
					36	Porcentaje de avance en el registro de patentes, marcas y diseños industriales.	Registrar el 100% de las patentes, marcas y diseños programados a registrar.	
					37	Porcentaje de avance del plan de trabajo de Grupo Contratos	Cumplir 100% el plan de trabajo proyectado para la vigencia, para fortalecer la gestión de contratos	
			29	Fortalecer la gestión de Control Interno	38	Porcentaje de avance en el cierre de hallazgos de auditoría de Contraloría.	Cerrar el 100% de los hallazgos de auditoría de contraloría	Todos los procesos con hallazgos de auditoría de CGR
					39	Porcentaje de avance en el cierre de hallazgos de auditoría de control interno	Cerrar el 100% de los hallazgos de auditoría de control interno.	Todos los procesos con hallazgos de auditoría de Control Interno

RELACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO			PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2022 AÑO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL					
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019 - 2022	Nº PAI	INICIATIVAS	Nº	INDICADORES	META 2022	RESPONSABLE SUMINISTRO INFORMACIÓN
			30	Fortalecer el rol de enfoque hacia la prevención	40	Porcentaje de avance de las actividades de asesoría y acompañamiento a los procesos del SGI	Cumplir 100% el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - PAAC.	Oficina de Control Interno
			31	Fortalecer la gestión Documental en la Industria Militar	41	Porcentaje de avance en la actualización del plan institucional de archivos PINAR	Cumplir 100% el plan de trabajo proyectado para la vigencia, para fortalecer la gestión documental de la empresa.	Secretaría General
			32	Fortalecer los sistemas de gestión integral y la cadena logística y productiva con énfasis en la seguridad de procesos.	42	Porcentaje de avance en la implementación del plan de trabajo anual del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - SG-SST y el decreto 1072 de 2015.)	Cumplir 100% el plan de trabajo proyectado o planeado para la vigencia en SST..	Subgerencia Técnica / Fábricas
					43	Porcentaje de avance en la implementación de la norma ISO 45001	Implementar 100% la nueva versión de la norma ISO 45001	Subgerencia Técnica
			33	Fortalecer el Sistema de Gestión Integral y MIPG	44	Porcentaje de avance del programa de mantenimiento y mejora del MIPG y SGI (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 17025, ISO 27001, ISO 37001, BASC, OEA, RESPONSABILIDAD SOCIAL, SELLO DE SOSTENIBILIDAD, SELLO OPERACIONES BIOSEGURAS, SIA)	Establecer e implementar el 100% de las actividades programadas	Oficina de Planeación y Gestión Integral
			34	Mejorar el sistema de gestión y administración de riesgo de acuerdo con la normatividad aplicable.	45	Porcentaje de avance del plan de trabajo para mejorar el sistema de gestión y administración del riesgo	Cumplir 100% el plan de trabajo proyectado o planeado para la vigencia.	Oficina de Planeación y Gestión Integral

RELACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO			PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2022 AÑO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL					
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019 - 2022	Nº PAI	INICIATIVAS	Nº	INDICADORES	META 2022	RESPONSABLE SUMINISTRO INFORMACIÓN
			35	Ejecutar el plan para la seguridad y privacidad de la información y el plan para el tratamiento de riesgos de seguridad y privacidad de la información.	46	Porcentaje de avance del plan de tratamiento de riesgos de seguridad y privacidad de la información.	Cumplir 100% del programa de trabajo proyectado o planeado para la vigencia.	Oficina de Informática
			36	Diseñar y ejecutar el plan estratégico de tecnologías de la Información.	47	Porcentaje de avance del plan de seguridad y privacidad de la información.	Cumplir 100% del programa de trabajo proyectado o planeado para la vigencia.	
			37	Tercerización de servicios de telefonía IP y servicios de impresión.	48	Ejecución del plan de trabajo para el desarrollo de la iniciativa	Cumplir 100% el plan de acción proyectado para la vigencia.	
			38	Mejorar la integridad de sistemas operativos y procesos mediante la aplicación de principios de diseño especializados inherentemente seguros, técnicas de ingeniería, prácticas operativas y participación de expertos.	49	Porcentaje de avance Diseño y/o actualización de un Plan de seguridad de procesos bajo estándares internacionales	Cumplir 100% el plan de seguridad de procesos	Subgerencia Técnica / Fábricas
			39	Preservar la vida e integridad de los funcionarios a través del reconocimiento, evaluación y control de factores que se originan en, o por los lugares de trabajo.	50	Porcentaje de avance del programa de seguridad y salud en el trabajo dirigido a la identificación de peligros y los riesgos.	Cumplir 100% el programa de seguridad y salud en el trabajo	Subgerencia Técnica / Fábricas

RELACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO			PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2022 AÑO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL					
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019 - 2022	Nº PAI	INICIATIVAS	Nº	INDICADORES	META 2022	RESPONSABLE SUMINISTRO INFORMACIÓN
	8	Fortalecer y generar alianzas estratégicas	40	Fortalecer relaciones y vínculos industriales y comerciales con Sector Defensa y clientes nacionales e internacionales	51	% de avance plan de acción para fortalecer relaciones y vínculos industriales, comerciales y administrativos, (Identificación de las capacidades de las empresas del GSED	Cumplir 100% el plan de acción programado o planeado para fortalecer relaciones y vínculos industriales, comerciales y administrativos.	Subgerencia Comercial / Subgerencia Técnica
Aprendizaje y crecimiento	9	Desarrollar nuevos productos y servicios y Mejorar los actuales	41	Identificación e implementación de las mejoras a los productos y servicios del portafolio de la Industria Militar.	52	Porcentaje de avance del plan de acción para la identificación de nuevos productos y servicios por cada línea.	Cumplir 100% el plan de acción para la identificación de nuevos productos y servicios por línea.	Subgerencia Comercial
	10	Preservar la vida, mejorar las competencias de nuestros colaboradores y su bienestar	42	Fortalecer las competencias del personal a través de la ejecución de convenios y/o alianzas interinstitucionales.	53	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Acción para la ejecución del convenio	Cumplir 100% las actividades del Plan de Acción	Subgerencia Administrativa (Talentos Humanos)

RELACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO			PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2022 AÑO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL					
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019 - 2022	Nº PAI	INICIATIVAS	Nº	INDICADORES	META 2022	RESPONSABLE SUMINISTRO INFORMACIÓN
			43	Identificar y priorizar por importancia estratégica las necesidades de formación, aprendizaje y entrenamiento.	54	Porcentaje de avance del Plan institucional de capacitación y entrenamiento de funcionarios.	Cumplir 100% el plan de acción institucional de capacitación y entrenamiento de funcionarios proyectado o planeado para la vigencia.	Subgerencia Administrativa (Talentos Humanos)
			44	Realizar seguimiento a la ejecución del modelo de gestión del conocimiento de la empresa.	55	Porcentaje de avance en el diseño e implementación de un modelo de gestión del conocimiento.	Diseño e implementación del 100% del modelo de gestión del conocimiento.	Subgerencia Administrativa (Talentos Humanos) / Secretaría General / Informática / Subgerencia Técnica
			45	Continuar con la implementación de estrategias de incentivos para la disminuir la rotación de personal.	56	Porcentaje de avance del Plan de acción para la retención de Talento humano	Cumplir 100% el plan de acción para la retención del Talento humano	Subgerencia Administrativa (Talentos Humanos)
			46	Diseñar y ejecutar el programa Estratégico y de previsión de Talento Humano integrando las políticas y prácticas de personal con las prioridades de la entidad	57	Porcentaje de avance del programa de Gestión y de previsión de Talento Humano	Cumplir 100% del programa de trabajo proyectado o planeado para la vigencia.	Subgerencia Administrativa (Talentos Humanos)

GLOSARIO

TÉRMINO	DEFINICIÓN
ACCIONES ESTRATÉGICAS	Directrices generales del mediano y largo plazo para el cumplimiento de los grandes propósitos de la empresa, identificando y cerrando permanentemente las brechas entre dichos propósitos y la realidad organizacional.
ACTIVOS ESTRATÉGICOS	Elementos tangibles e intangibles contruidos y acumulados a través del tiempo, competitivamente superiores y que, combinados inteligentemente con las capacidades distintivas, aseguran la sostenibilidad de la oferta de valor.
BALANCED SCORECARD	Herramienta que permite gerenciar la implementación del Plan Estratégico, trasladando la visión y la estrategia a un conjunto de objetivos, bajo cuatro o más miradas o perspectivas.
BRECHA	Diferencia en el desempeño de una actividad en particular o sobre las metas y otras organizaciones, detectada a través de la comparación entre el resultado actual y un estándar o una meta establecida de mediano y largo plazo.
CADENA DE VALOR	Cadena productiva que integra el conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor. Una cadena de valor completa abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales. Representación que está en línea con la estrategia del negocio hacia los procesos. Asegura una estructura por procesos. Está conformada por los grandes procesos o macroprocesos misionales, de apoyo y gerenciales
CAPACIDADES DISTINTIVAS	Son todas aquellas habilidades, destrezas, conocimientos y experticias que la organización debe saber hacer especialmente bien para poder cumplir y hacer sostenible la oferta de valor.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
CUADRO DE MANDO INTEGRAL O TABLERO DE COMANDO	Metodología basada en indicadores que mediante alertas (código de colores) permite visualizar y monitorear el cumplimiento de la estrategia, hacer feedback estratégico (acoplamiento) y proveer información para la toma de decisiones.
CULTURA ORGANIZACIONAL	Esquema de valores, principios y creencias que son construidos y compartidos en forma auténtica por los integrantes de la organización. Conjunto de comportamientos y prácticas comunes y distintivos de las personas que pertenecen a ella.
DOFA	Evaluación práctica y sencilla para establecer y comprender lógicamente y ordenadamente los problemas, las soluciones, las mejores estrategias a adoptar, la posición de la empresa frente al mercado y la orientación básica para la toma de decisiones. Interrelaciona las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que identifica una empresa.
ESTRATEGIA	Acción de largo y mediano plazo necesaria para alcanzar los propósitos organizacionales. Serie de hipótesis sobre acciones a intentar para causar determinados resultados.
ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	Conjunto de elementos que constituyen una oferta valorada por los grupos sociales objetivo, y la forma de generar esa oferta, movilizandose de manera integrada recursos estratégicos valiosos apropiados por la organización.
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Aspectos que inciden directamente en el éxito o fracaso de la organización y hacia los cuales deben orientarse las acciones de la empresa para garantizar el cumplimiento de la misión y logro de objetivos institucionales.
FURAG	Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión
GESTIÓN	Desarrollar el arte de descubrir y cerrar brechas Ejercicio permanente de buscar, descubrir y promover abrir y cerrar brechas
GRUPOS SOCIALES OBJETIVO	Son los sectores sociales o grupos de clientes hacia los que la organización focaliza sus esfuerzos y pretende atender en forma destacada.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
INDICADORES	Concepto mediante el cual se puede medir el resultado de un imperativo estratégico, una política corporativa o un objetivo.
INDICADORES DE GESTIÓN	Signos, señales o valores concretos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente en el tiempo el comportamiento, las tendencias y posición relativa de los factores clave de éxito frente a las metas trazadas.
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Es un plan de acción anual, proyecto, programa que se lleva a cabo con un conjunto de actividades orientadas a alcanzar las metas de la vigencia y por consiguiente con el tiempo el logro de los Objetivos Estratégicos de mediano y largo plazo.
MAPA ESTRATÉGICO	Elemento gráfico que define las acciones necesarias para traducir las estrategias en acciones, facilitando la comunicación de los objetivos estratégicos o factores clave de éxito en cada perspectiva.
MEGA	Meta Grande y Audaz
META	Es el resultado bien definido que se pretende alcanzar en el futuro. Está compuesta por tres partes: objetivo, valor y plazo.
MIPG	Modelo Integrado de Planeación y Gestión
OFERTA VALOR	Propuesta claramente diferenciada, deseada idealmente, difícilmente imitable, percibida y apreciada por los clientes o grupos sociales objetivo, porque les agrega valor para su éxito y desarrollo. Algo por lo cual los clientes están dispuestos a dar una retribución rentable a quien la ofrece y cuyo valor es apreciado por quienes lo reciben como superior a la retribución entregada.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Qué recursos son claves para innovar y mejorar Se puede: • Valorar la incidencia de la infraestructura de la organización para alcanzar objetivos estratégicos. • Evaluar la creación de las habilidades competitivas que permitan sobrevivir en el largo plazo.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	La forma como ven los clientes a la empresa Se puede ver como: • Generar valor para los clientes • Cuáles son los clientes y segmentos en los que se quiere competir • Contribuyen las otras perspectivas a la creación de valor para el cliente
PERSPECTIVA FINANCIERA	La forma como ven los integrantes de la Junta Directiva a la empresa. Se aprecia como: • Medir las consecuencias económicas de las decisiones de la organización. • Se traduce la dirección estratégica en valor. • Como afectan al valor económico agregado, las otras perspectivas.
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	En qué procesos internos debemos ser excelentes Se determina en: • Cuáles son los procesos críticos esenciales de la organización • Como se traducen las decisiones estratégicas en las operaciones internas de la empresa.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
PERSPECTIVA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	La forma como ven nuestras partes interesadas la gestión de la empresa en cuanto a innovación y el desarrollo sostenible Se determina en: • Como se implementan estrategias sociales y ambientales. • Medir el impacto ambiental y social de las actividades de la empresa.
PETI	Plan Estratégico de Tecnologías de la Información.
POLÍTICA CORPORATIVA	Conjunto conformado por una meta con las acciones estratégicas necesarias para alcanzarla.
PROCESO	Conjunto de actividades que transforman, mediante recursos, unas entradas en salidas. Conjunto de tareas o causas que interactúan para generar un resultado (bien o servicio). Las causas son los distintos medios que utilizan las organizaciones para alcanzar sus objetivos.
SISTEMA	Modelo o esquema bajo el cual se gestionan los procesos
STAKE HOLDERS	Grupos de interés o grupos relacionados (gobierno, clientes, proveedores, trabajadores, comunidades).
S.G.I	Sistema de Gestión Integral de la Industria Militar.