

**INFORME DE GESTIÓN
INTEGRAL DE LA
INDUSTRIAL MILITAR
EN EL MARCO DE LA SOSTENIBILIDAD**

2021

**EL AÑO DE LA SALUD Y LA
TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL**





Informe elaborado conforme a la gestión de los procesos del año 2021 en el marco de la Sostenibilidad, dando cumplimiento a la normatividad y relacionando algunos lineamientos referidos en los estándares GRI (Global Reporting Initiative).

INDUMIL - Industria Militar de Colombia

Aportes por parte de los líderes y gestores de procesos/dependencias.

Edición

Equipo Oficina de Planeación - OPLA / Año 2021

Punto de contacto para temas referentes al informe

Oficina de Planeación - OPLA

Nombre: **Ronald J. Moreno S.**

Correo: rj.morenos@indumil.gov.co

INDUMIL - Industria Militar de Colombia

Oficina Central - Bogotá, D.C.

Calle 44 # 54 - 11

Contacto

Nuestras redes sociales y sitio web



Sitio web: www.indumil.gov.co



Instagram: [indumilcolombia](https://www.instagram.com/indumilcolombia)



YouTube: [Indumil Colombia](https://www.youtube.com/IndumilColombia)



Twitter: [@indumilcolombia](https://twitter.com/indumilcolombia)

▶ MENSAJE DEL GERENTE GENERAL

▶ Coronel (RA) Rodrigo Salazar Echeverry
Subgerente Técnico, encargado de las funciones de la Gerencia General

La **Industria Militar de Colombia – INDUMIL**, mediante el presente Informe de Gestión y Sostenibilidad de la vigencia 2021, presenta los grandes retos y oportunidades enfrentados en este periodo y los resultados obtenidos. El año 2021 pasará a la historia como un periodo especialmente significativo por el impacto y cambio de paradigmas que nos trajo la pandemia del COVID-19 y la forma en que la empresa le hizo frente a cada una de las situaciones adversas presentadas.

Mediante el presente Informe de Gestión y Sostenibilidad de la vigencia 2021, presento los resultados obtenidos, lecciones aprendidas, los grandes retos y oportunidades encontradas y por acometer con el apoyo de toda la familia Indumil. Podrá conocer detalles de los resultados alcanzados en términos de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. INDUMIL continuó con un proceso exitoso de transformación y modernización institucional que nos lleva a fortalecer la generación de valor y una contribución estratégica a la seguridad nacional, a los sectores defensa, industrial, vial, minero-energético y de salud del país.

Con orgullo y satisfacción presentó los resultados, las tendencias de las cifras del desempeño organizacional y las principales realizaciones de una empresa que sigue adelante en un gran proceso de cambio para responder a los grandes retos del País, no sin antes dar un agradecimiento especial al señor Almirante (RA) Hernando Wills Velez, Gerente General de Indumil hasta agosto del año 2021, y quien es el gestor de los buenos resultados obtenidos, así mismo un saludo especial a todo el personal de la Empresa, sin el cual sería imposible la obtención de tan buenos resultados.

El periodo 2021 pasará a la historia como un periodo especialmente significativo, por la materialización del inicio del proceso de transformación organizacional enmarcado en un rediseño institucional, adquisición de tecnologías de punta para la modernización y actualización de procesos productivos, fortalecimiento de los laboratorios de ensayo y calibración, mejoramiento de infraestructura, Investigación, Desarrollo e Innovación de productos y procesos, y una intensa gestión del fortalecimiento de las competencias del talento humano, mejoramiento de la calidad de vida y seguridad en el trabajo, y un cambio de paradigmas organizacionales en medio de las coyunturas del país y el mundo.

INDUMIL al cumplir 67 años de historia, excelencia y calidad, en respuesta a los enormes retos que se afrontaron y lecciones aprendidas durante este periodo, requirió la realización de un profundo análisis de capacidades humanas e institucionales para darle continuidad al proceso de modernización y transformación organizacional que se había iniciado años atrás, con el fin de responder a las crecientes necesidades de los sectores Defensa, minero- energético e industrial del país.

De otra parte, en el último año y medio como contribución a la mitigación de los efectos de la Pandemia, se determinó que gran parte de nuestra capacidad industrial y de conocimiento, se podría disponer para desarrollar productos en beneficio de la salud de los colombianos. Es así como se continuo con el proyecto “INDUMIL: LA MEJOR ARMA ES LA SOLIDARIDAD”. Nuestros esfuerzos se encaminaron a afrontar exitosamente la crisis que nos trajo la pandemia del COVID - 19 y apoyar en todo momento al Gobierno Nacional.

Algunos de los principales hitos durante la gestión en el periodo en mención:

- Nos concentramos en mantener y mejorar las condiciones de empleo para todos nuestros funcionarios. INDUMIL mantuvo su planta de personal intacta, aún en tiempos de pandemia. Fuimos solidarios con nuestra gente, el activo más importante de una empresa.
- La Empresa realizó una apuesta muy fuerte a la modernización y transformación de todos sus procesos y la internacionalización de sus productos, mediante prácticas de producción más limpias, adquisición de últimas tecnologías, el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la cultura organizacional.
- Así mismo, conscientes de la responsabilidad empresarial con el país, se mantuvo la producción de bienes y servicios dando continuidad al suministro de materiales para la fuerza pública, organismos de seguridad, para los grandes proyectos de infraestructura estratégica nacional y para la industria minera.

La perspectiva de mercadeo estuvo enfocada a ejecutar estrategias comerciales que generaron valor a los grupos de interés, innovamos en el portafolio de productos y servicios, construimos nuevas alianzas estratégicas, creamos condiciones de competencia y posicionamiento en el mercado nacional, comprometiéndonos a continuar ofreciendo soluciones integrales y atender con oportunidad y calidad a nuestras partes interesadas.

El crecimiento sostenido de la entidad está apalancado en su Plan Estratégico Institucional concebido sobre cinco pilares fundamentales: modernización institucional, alianzas estratégicas, internacionalización, seguridad en los procesos y mantenimiento, y gestión del talento humano y del conocimiento. Los principales resultados obtenidos por Indumil en el periodo 2021, se enuncian a continuación:



Se pasó de ejecutar 14 proyectos en el año 2018 a 67 en el 2021, representado en un monto de **\$8.800 millones (2018)** a **\$51.639 millones (2021)**. Se recurrió a la utilización de presupuesto de vigencias futuras para desarrollar y ejecutar de una manera más eficiente proyectos de inversión. En este sentido, para el año **2022** se encuentran ya aprobados y en ejecución **\$21.270 millones** para proyectos de inversión.

- ✿ Participación estatal: Representado en transferencias a la Nación por concepto de impuestos, participaciones, reasignaciones, Contraloría General de la República y parafiscales, representó \$224.891 millones.
- ✿ De otra parte, nuestro modelo del Sistema de Gestión Integral (SGI), enmarcado dentro del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), nos ha permitido contar con una carta de presentación ante Colombia y el mundo.
- ✿ Durante los últimos tres años, se logró mantener las siguientes certificaciones:
 - ✿ Sistema de gestión de calidad, ISO 9001: La cultura de hacer las cosas bien. Tenemos métodos de trabajo normalizados que nos permiten entregar productos y servicios de calidad.
 - ✿ Sistema de gestión ambiental, ISO 14001: La cultura de proteger el medio ambiente. Nuestros procesos de manufactura se orientan hacia la producción más limpia.
 - ✿ Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, ISO 45001 de 2018: La cultura de proteger a nuestra gente en sus áreas de trabajo.
 - ✿ Sistema de gestión de la seguridad de la información, ISO 27001 de 2013: La cultura de proteger uno de los activos más importantes de una organización, su información.
 - ✿ Sistema de gestión para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración, ISO 17025 de 2017: La cultura de generar resultados confiables.
 - ✿ Sistema de gestión en control y seguridad de la cadena de suministro, BASC versión 5 de 2017: La cultura de proteger nuestra cadena de suministro de riesgos y actividades ilícitas.
 - ✿ Servicio de Inspección Acreditado (SIA): Para el almacenamiento de combustibles en la Planta de Explosivos de Indumil ubicada en el centro de explotación minera de Drummond y La Jagua.
 - ✿ Sistematización del Sistema de Gestión Integral: Dimos un paso trascendental al sistematizar el Sistema de Gestión Integral mediante la adquisición de un software comercial que denominamos "InduDaruma".

► Nuestros objetivos alcanzados

Los grandes objetivos alcanzados en este año, dentro del mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión (SG), se enmarcan en:

- ✿ Operador Económico Autorizado (OEA) resolución 15 de 2016 DIAN: Se implementaron los requisitos exigidos por la DIAN para acceder a esta autorización.
- ✿ Sello de sostenibilidad-Categoría Evolución y Certificación Internacional en Responsabilidad Social WORLDCOB: Como una estrategia para visibilizar el modelo de responsabilidad social de INDUMIL, se incursionó en este tipo de certificaciones.

-  Premios: Se participó y obtuvo por primera vez en la historia de la Industria Militar el Premio Nacional de Alta Gerencia, en la categoría nacional experiencias que llegaron para quedarse COVID-19, por la contribución a la reactivación económica, laboral y productiva del país.
-  De otra parte, se obtuvo el Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión. Un excelente espacio para visibilizar el modelo de excelencia en la gestión de Indumil, que nos convierte en un referente nacional.

► Fortalecimiento de las competencias

El trabajo en equipo ha sido fundamental para alcanzar los objetivos institucionales que aquí se muestran. Se hicieron grandes esfuerzos para mantener y mejorar el clima laboral y fortalecer las competencias de nuestra gente. En este sentido, se llevaron a cabo:

-  Convenios con instituciones educativas para que nuestra gente culminara sus estudios de bachillerato y el desarrollo de programas técnicos laborales. Es así como 202 funcionarios de Indumil han accedido a este tipo de beneficios educativos y han culminado exitosamente este proceso.
-  Convenio Colfuturo/Indumil: Para el desarrollo de programas de especialización y maestría. En una primera fase, varios de nuestros funcionarios fueron seleccionados para adelantar este tipo de estudios.

No puedo dejar de agradecer a nuestra gente y su incansable trabajo, ese puñado de hombres y mujeres, que cada día dan lo mejor por esta empresa.

► **Coronel (RA) Rodrigo Salazar Echeverry**
Subgerente Técnico, encargado de las funciones de la Gerencia General

Índice

► TABLA DE CONTENIDO INFORME DE GESTIÓN INTEGRAL EN EL MARCO DE LA SOSTENIBILIDAD

	MENSAJE DEL GERENTE GENERAL	4
CAPÍTULO 1	ACTIVIDADES E IMPACTOS DE LA INDUSTRIA	12
1.1.	Gestión en cifras año: 2021	12
1.1.1.	Utilidad operacional y neta	12
	· EBITDA	13
	· Inversiones	13
1.1.2.	Exportaciones en volumen y en valor	14
1.1.3.	Ventas	14
1.2.	Sistema de Gestión Integral, premios, certificaciones y acontecimientos del año 2021	15
1.2.1.	Sistema de Gestión Integral	15
1.2.2.	Certificaciones y reconocimientos	16
1.2.3.	Premios	16
1.2.4.	Próximos retos	17
1.3.	Nuestros grupos de interés - Inclusión	18
CAPÍTULO 2	NUESTRA EMPRESA INDUMIL INDUSTRIA MILITAR	20
2.1.	Perfil empresarial	20
2.2.	Planeación Estratégica	22
2.2.1.	Gestión de Planeación	23
2.2.2.	Plan Operativo	26
2.2.3.	Proyectos de inversión	27
2.2.4.	Gestión del riesgo	28
2.3.	Gobierno corporativo	30
2.3.1.	Estructura y composición de la gobernanza	30
2.3.2.	Delegación de la autoridad	31
2.3.3.	Composición y responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	33
2.3.4.	Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales	41
2.3.5.	Conflicto de intereses	41
2.3.6.	Función del máximo órgano de Gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia	43
2.3.7.	Conocimientos colectivos del máximo órgano de Gobierno	44
2.3.8.	Evaluación del desempeño del máximo órgano de Gobierno	44
2.3.9.	Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales	44
2.3.10.	Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	45
2.3.11.	Políticas de remuneración	45
2.4.	Transparencia e impacto	46
2.5.	Gestión de Control Interno	48
2.5.1.	Rol de Liderazgo Estratégico	48

2.5.2.	Rol enfoque a la prevención	48
2.5.3.	Rol evaluación de la gestión del riesgo	49
2.5.4.	Rol de evaluación y seguimiento	49
2.5.5	Rol relación con entes externos de control	50
2.6	Gestion Secretaria General	52
2.7	Transformación digital en el marco de la tecnología	53
2.7.1	Implementación del plan estratégico de las tecnologías de información PETI	55
2.7.2	Indicadores de gestión de TI	56
2.7.3	Ejecución de proyectos de inversión	57
2.7.4	Resultados de relacionamiento con partes interesadas e informes de retroalimentación	58
2.7.5	Sistemas de información	59
2.7.6	Seguridad de la información	59
CAPÍTULO 3	CADENA DE VALOR INDUMIL- INDUSTRIA MILITAR	61
3.1	Nuestra cadena de valor	61
3.2	Programa de producción	62
3.2.1	FAGECOR	62
3.2.2	FASAB	63
3.2.3	FEXAR	65
3.3	Evolución de la producción por línea en los últimos 5 años y eficiencias productivas	67
3.3.1	FAGECOR	67
3.3.2	FASAB	68
3.3.3	FEXAR	68
3.4	Homologaciones	69
3.5	Gestión investigación, desarrollo e innovación	70
3.5.1	Nuevos productos y mejora de productos	70
3.5.2	Mejora de productos - actualizado en el portafolio	70
3.5.3	Mejoramiento producto y proceso bombas PF	70
3.5.4	Avance de proyectos mejora de productos	75
3.5.5	Avance de proyectos de mejora de proceso	77
3.5.6	Avance de proyectos para fagecor	81
3.6	Gestión comercial y de mercadeo	82
3.6.1	Explosivos y emulsiones	84
3.6.1.1	Suministro explosivos 2021	84
3.6.1.2	Participación por sectores	84
3.6.1.3	Sector minería subterránea de oro y otros minerales	85
3.6.1.4	Ingresos por ventas principales proyectos de minería de oro	86
3.6.1.5	Sector calizas, agregados y cementeras	86
3.6.1.6	Lanzamiento nuevos productos	87
3.6.1.7	Gestión comercial	87
3.6.2	Productos militares	88
3.6.2.1	Gestión comercial	89
3.6.3	Armas	89
3.6.4	Municiones	91
3.6.4.1	Gestión comercial	92
3.6.5	Internacionalización	92
3.6.5.1	Mercados en los que participamos	93
3.6.5.2	Gestión comercial	93
3.6.6	Metalmecanica	94
3.6.6.1	Principales clientes	94
3.6.6.2	Gestión comercial	95

3.6.7	Servicios de laboratorios	95
3.6.7.1	Principales segmentos atendidos durante la vigencia 2021	95
3.6.7.2	Gestión comercial	96
3.6.8	Línea hospitalaria	97
3.6.9	Servicio al cliente	98
3.6.9.1	Encuesta satisfacción cliente externo	99
3.6.10	Eventos y mercadeo	100
3.6.10.1	Ferias comerciales	102
3.7	Seguridad física	102
3.7.1	Seguridad física	102
3.7.2	Seguridad de personas	102
3.7.3	Seguridad en la cadena de abastecimientos	103
3.7.4	Trazabilidad de productos	103
CAPÍTULO 4	DIMENSIÓN ECONÓMICA INDUMIL - INDUSTRIA	105
4.1	Gestión económica: el valor económico generado y distribuido	105
4.1.1	Ingresos	105
4.1.2	Costos operacionales	105
4.1.3	Pagos a proveedores de capital	106
4.1.4	Pagos al Gobierno	106
4.1.4.1	Pago a la dirección del tesoro nacional	106
4.1.4.2	Participación estatal	106
4.1.5	Estados financieros	107
4.1.6	Patrimonio	108
4.1.7	Activo	109
4.1.8	Pasivo	109
4.1.9	Gestión de operaciones financieras	110
4.1.9.1	Rendimientos financieros	110
4.1.9.2	Cartera	111
4.1.10	Gestión presupuestal	111
4.1.10.1	Comportamiento presupuestal de ingresos	111
4.1.10.2	Detalle recaudo de ingresos 2017 - 2021	112
4.1.10.3	Comportamiento presupuestal de gastos	112
4.1.11	Fiscalidad	113
4.1.11.1	Asuntos tributarios	113
4.1.11.2	Seguimiento y control	114
4.1.11.3	Riesgos fiscales	114
4.2	Prácticas de adquisición	115
	Anticorrupción	116
4.3	Plan de lucha contra la corrupción	116
4.4	Gestión jurídica	118
4.4.1	Convenios minería	118
4.4.2	Alianzas estratégicas	118
4.4.3	Propiedad industrial	119
4.4.4	Derecho de propiedad, registro de diseño industriales y nuevas creaciones	120
4.4.5	Procesos judiciales	120
4.4.6	Finca raíz, (comodatos y contratos de arrendamiento)	121
4.4.7	Entes de control y veedurías	122
4.4.8	Comité de Conciliación	123
CAPÍTULO 5	DIMENSIÓN AMBIENTAL INDUMIL - INDUSTRIA MILITAR	123
5.1	Gestión ambiental de Seguridad y Salud en el Trabajo	123

5.1.1	Sistema de Gestión Ambiental	124
5.1.1.1	Desempeño del Sistema de Gestión Ambiental	126
5.1.1.2	Proyectos realizados en el Sistema de Gestión Ambiental	126
5.1.1.3	Cultura de Prevención	126
5.1.1.4	Retos 2022	126
5.2	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	127
5.2.1	Seguimiento de accidentalidad	127
5.2.2	Gestión en Seguridad y Salud	128
5.2.2.1	Fortalecimiento en la cultura de auto cuidado	128
5.2.2.2	COPASST	129
5.2.2.3	Prevención del Covid-19	129
5.2.2.4	Preparación y respuesta ante emergencias	129
5.2.2.5	Proyectos	130
5.2.2.6	Retos 2022	130
CAPÍTULO 6	DIMENSIÓN SOCIAL INDUMIL – INDUSTRIA MILITAR	131
6.1	Alcance de las dimensiones de talento humano	132
6.1.1	Tema material: atracción, desarrollo y fidelización del talento humano	133
6.2	Nuestra gente	136
6.2.1	Empleo: ciclo de los funcionarios de planta de la Industria Militar	136
6.2.1.1	Ingreso	136
6.2.1.2	Permanencia	137
6.2.1.3	Capacitación y desarrollo de personal	137
6.2.1.4	Bienestar y ambiente laboral	138
6.2.1.5	Responsabilidad social y ambiental de la organización	139
6.2.1.6	Retiro	140
6.2.1.6.1	Tipos de retiro	140
6.2.2	Planta de personal	142
6.2.3	Bienestar y ambiente laboral	145
6.2.4	Ascensos, promociones y traslados por unidad de negocio	150
6.2.5	Rotación de personal	151
6.2.6	Prestaciones habituales para los empleados a jornada completa de la organización	159
6.3	Responsabilidad Social y Empresarial	162
6.4	Formación y enseñanza	166
6.5	Competencias laborales	167
6.6	Diversidad e igualdad de oportunidad	168
6.7	No discriminación	169
6.8	Libertad de asociación y negociación colectiva, trabajo infantil, trabajo forzoso u obligatorio	169
6.9	Prácticas en materia de seguridad	169

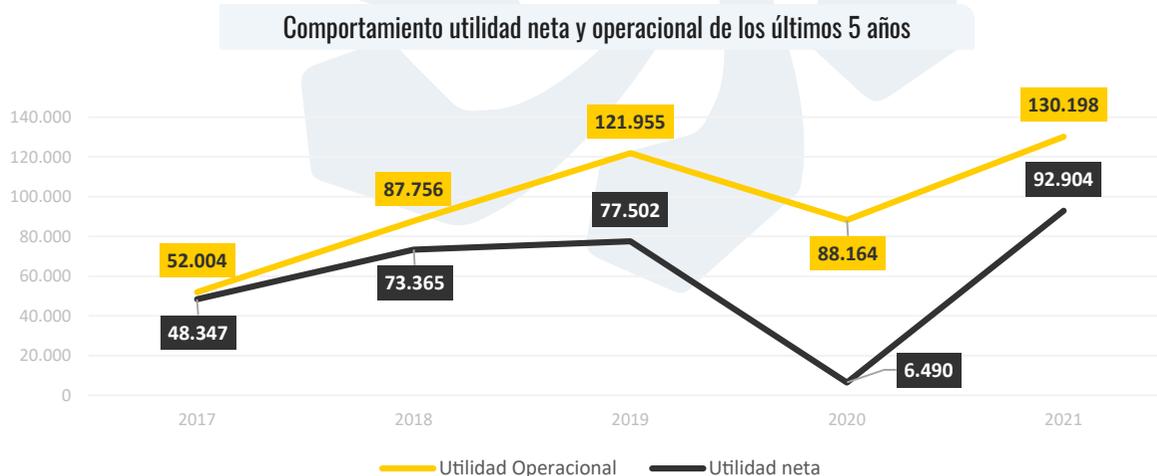
Capítulo 1

▶ ACTIVIDADES E IMPACTOS DE LA INDUSTRIA

1.1. GESTIÓN EN CIFRAS DEL AÑO 2021

1.1.1. UTILIDAD OPERACIONAL Y NETA

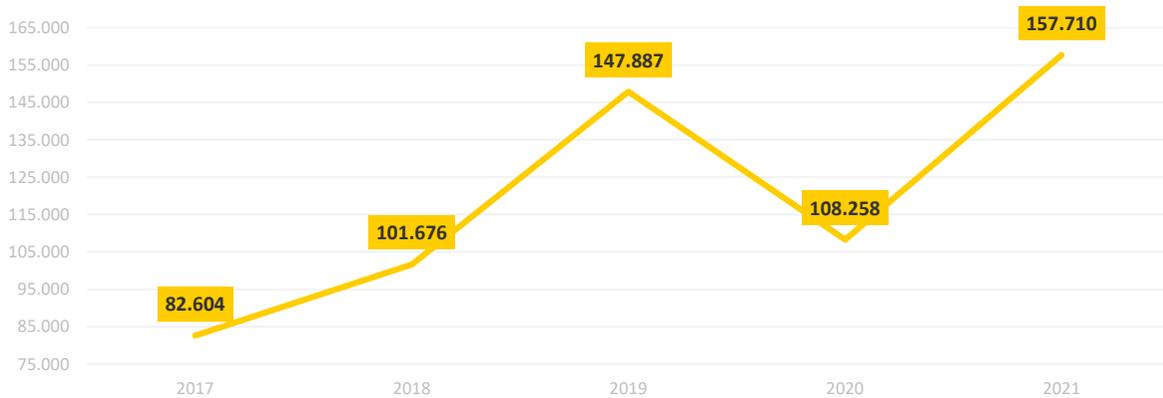
Para la vigencia 2021 se proyectó que la economía mundial crecería en un 5,9%, y 4,9% en 2022. Como se evidencia en la gráfica, tanto la utilidad neta como la operacional presentan un incremento significativo en la vigencia 2021 respecto al año inmediatamente anterior de 43% y 48% respectivamente.



A Diciembre de 2021 se evidencia el resultado más representativo de utilidad neta y operacional de los últimos 5 años con un incremento del 33% y 30%. Lo anterior ratifica el compromiso, referente a la reactivación económica del país.

▶ EBITDA

Comportamiento EBITDA 2017-2021



Durante el 2021, a pesar de las condiciones de mercado sin precedentes por el COVID-19, La Industria militar logró una utilidad neta acumulada a diciembre por \$92.904 millones y un EBITDA de \$157.710 millones.

▶ Inversiones

El valor más representativo de las inversiones se encuentra en CDT's debido a los excedentes de efectivo que se presentaron durante el año. Estas inversiones quedaron constituidas así:

	BANCO	VALOR	FECHA INVERSIÓN	FECHA VENCIMIENTO
1	BANCO MUNDO MUJER	5.000,0	30-dic.-20	10-mar.-22
2	FINANCIERA JURISCOOP	5.000,0	15-jul.-21	15-abr.-22
3	FINANCIERA JURISCOOP	5.000,0	17-ago.-21	17-jun.-22
4	FINANCIERA JURISCOOP	10.000,0	7-oct.-21	7-ago.-22
5	FINANCIERA JURISCOOP	30.000,0	7-oct.-21	12-oct.-22
6	ITAU	25.000,0	15-oct.-21	17-ene.-22
7	GNB SUDAMERIS	25.000,0	15-oct.-21	15-ene.-22
8	FINANCIERA JURISCOOP	10.000,0	23-nov.-21	28-nov.-22
9	BANCO MUNDO MUJER	5.000,0	30 dic. 21	30 dic. 22
	TOTAL	\$ 120.000,0		

Con la Financiera JURISCOOP y el Banco Mundo Mujer se decidió reinvertir los títulos que se adquirieron en la vigencia 2020 por \$60.000 millones y \$10.000 millones respectivamente.

Las acciones de Acerías Paz del Rio están desmaterializadas y corresponden a 7.371 unidades, su valoración a precio de mercado se realiza teniendo en cuenta información de la página web de la Bolsa de Valores de Colombia.

1.1.2. EXPORTACIONES EN VOLUMEN Y EN VALOR

El comportamiento en el pago consolidado de divisas en los últimos 5 años oscila entre 43,5 y 50,5 millones de dólares, como se muestra en el siguiente cuadro:

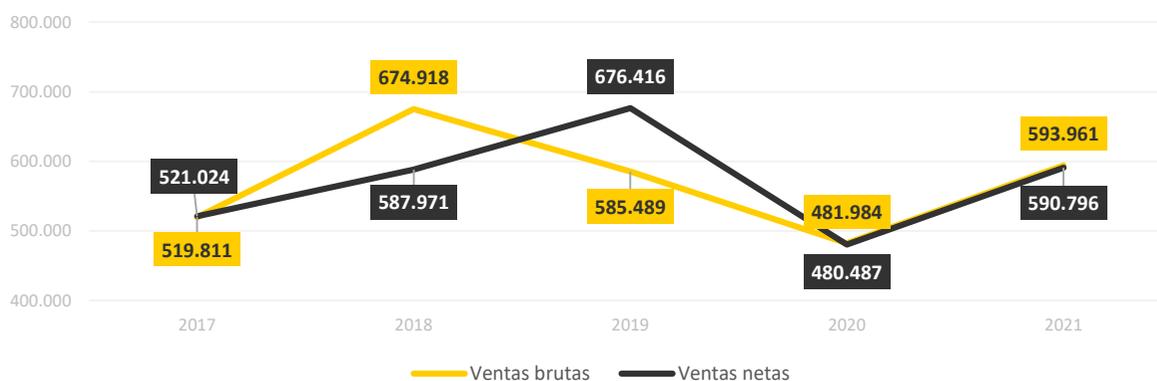
(Valores en Millones de USD)					
CONCEPTO	2017	2018	2019	2020	2021
Gros directos	50,00	44,00	50,00	38,00	31,00
Pago de divisas	50	44	50	36	31

Durante la vigencia 2021 ingresaron a la cuenta de compensación USD28,2 millones, provenientes principalmente por compra de divisas (USD27.000.000), reintegro por exportaciones y servicios (USD1.206.576,65) y rendimientos financieros (USD 3.629,01); se giraron USD (31 millones) por pago a proveedores por importaciones y demás servicios en divisas como suscripciones, ferias y afiliaciones del exterior.

1.1.3. VENTAS

Las ventas netas conforman la situación financiera, económica y social de la Industria Militar, para la vigencia 2021 presenta un incremento del 23% al pasar de \$ 480.487 millones en el 2020 a \$ 590.796 millones en 2021.

Comportamiento ventas 2017-2021



Las ventas netas a 31 de diciembre de 2021 presentan un incremento por \$110.099 millones al pasar de \$480.697 en el año 2020 a \$590.796 en año 2021.

Para la vigencia 2021 se proyectó que la economía mundial crecería en un 5,9% en y 4,9% en 2022. Como se evidencia en la gráfica, tanto la utilidad neta como la operacional presentan un incremento significativo en la vigencia 2021 respecto al año inmediatamente anterior de 43% y 48% respectivamente, a diciembre de 2021 se evidencia el resultado más representativo de los últimos 5 años con un incremento del 33% y 30%. lo anterior ratifica el compromiso, referente a la reactivación económica del país

1.2.2. CERTIFICACIONES Y RECONOCIMIENTOS

La Industria Militar en el marco de su direccionamiento estratégico y con el propósito de fortalecer su Sistema de Gestión Integral, logró en los últimos dos (2) años, la incorporación de nuevas herramientas de referencia internacional, que contribuyan a la mejora del desempeño organizacional y a la adaptación a los nuevos retos, necesidades y expectativas de las partes interesadas.



1.2.3. PREMIOS

La Industria Militar fue galardonada con el Premio Nacional de Alta Gerencia (PNAG) 2021, en la categoría 'Reactivación Económica, Laboral y Productiva del país', énfasis: Experiencias que nacieron para quedarse COVID-19. El PNAG es el reconocimiento más importante que concede el Estado colombiano a la gestión y desempeño de las entidades públicas, es organizado anualmente por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP y entregado en una ceremonia encabezada por el presidente de la República

Premio Nacional de Alta Gerencia XXI EDICIÓN 2021

NUESTROS LOGROS EN LA HISTORIA DEL PREMIO NACIONAL DE ALTA GERENCIA

- 2010:** Premio Nacional de Alta Gerencia en la categoría 'Reactivación Económica, Laboral y Productiva del país'.
- 2015:** Premio Nacional de Alta Gerencia en la categoría 'Reactivación Económica, Laboral y Productiva del país'.
- 2021:** Premio Nacional de Alta Gerencia en la categoría 'Reactivación Económica, Laboral y Productiva del país'.

► Premio Nacional a la Excelencia e Innovación en la Gestión (PNEIG)

Por segunda ocasión en la historia de la Industria Militar, se obtuvo el Premio Nacional a la Excelencia e innovación en la Gestión, Categoría Empresa Pública Grande, el PNEIG es otorgado por la Corporación Calidad a las organizaciones más destacadas y competitivas del país, en el marco del Modelo Nacional de Excelencia e Innovación. La entrega del premio la realizó el Ministro de Defensa durante la Jornada Internacional de Calidad y Excelencia Sectorial.



1.2.4. PRÓXIMOS RETOS

La Industria Militar con el propósito de continuar en la senda de la excelencia, tiene proyectado para la vigencia 2022, gestionar los siguientes retos estratégicos:



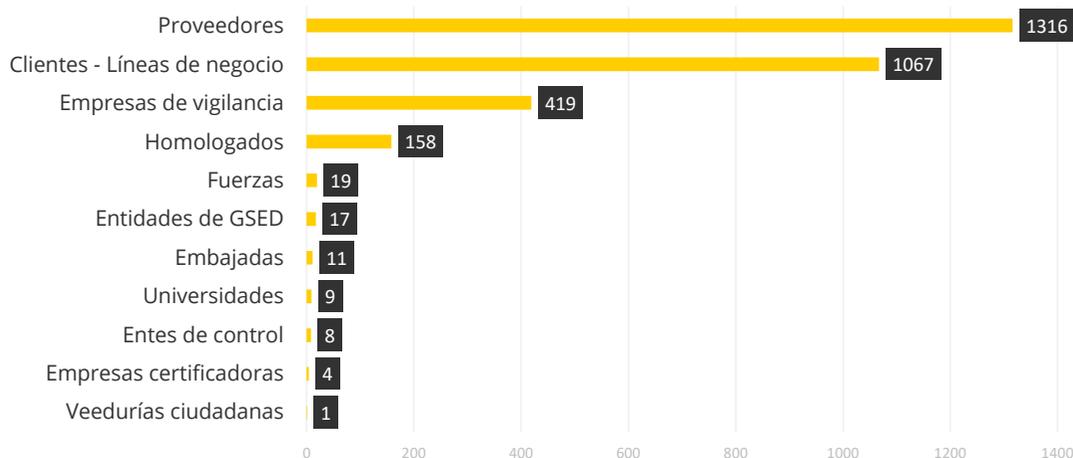
1.3. NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS - INCLUSIÓN

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 y se encuentran identificados y tipificados así:



La Industria Militar acorde con lo establecido en la Guía de Caracterización de Usuarios y demás Grupos de Interés – IM OC SGE IF 003, ha realizado la identificación de las particularidades (características, necesidades, intereses, expectativas y preferencias) de los ciudadanos, usuarios o interesados con los cuales interactúa la organización, con el propósito de identificar aspectos por fortalecer y así emprender las acciones de mejora o correctivas de forma oportuna.

Como resultado de la caracterización realizada en la vigencia 2021, se lograron identificar las principales partes interesadas que tienen relación con la entidad, así:



Los canales de atención disponibles y con mayor usabilidad por parte de los grupos de interés son:

CANALES VIRTUALES



- Página web (www.indumil.gov.co)
- Buzón de Contáctenos (PQRSDF)
- Chat Institucional
- Caja de Herramientas - Servicio al Ciudadano
- Redes Sociales

CANALES PRESENCIALES



Capítulo 2

▶ NUESTRA EMPRESA INDUMIL INDUSTRIA MILITAR

2.1. PERFIL EMPRESARIAL

La Industria Militar-Indumil, es una Empresa Industrial y Comercial del Estado con personería jurídica, capital independiente, autonomía administrativa y financiera y vinculada al Ministerio de Defensa Nacional, desarrolla las políticas establecidas en el actual Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia pacto por la equidad”, en el Plan Estratégico Sectorial del Ministerio de Defensa, y las establecidas por la Junta Directiva y el Viceministerio del Grupo Social y Empresarial de la Defensa y bienestar GSED.

Así mismo desarrolla la política general del Gobierno en materia de importación, fabricación, y comercialización de armas, municiones, explosivos y elementos complementarios, así como la explotación de los ramos industriales, que permitan la utilización de las maquinarias y equipos de sus fábricas, con miras a complementar las necesidades industriales del país y de la exportación.

Actualmente cuenta con una sede administrativa y tres unidades de negocio localizadas en los departamentos de Cundinamarca y Boyacá, las cuales realizan actividades de fabricación de armas, municiones, explosivos y elaboración de piezas metalmecánicas, atendiendo los sectores de las Fuerzas Militares (FF.MM.), Policía Nacional y organismos de seguridad del Estado y de Defensa, vigilancia y seguridad, deportistas, cadena logística, importación de materias primas controladas, suministros para la producción, abastecimiento y suministro de minerales y obras civiles y de construcción, servicios de laboratorio acreditados, exportaciones, entre otros.

Entre los principales servicios que presta, podemos mencionar el Servicio de Destrucción de Material Explosivos, Servicio de Desmilitarización, Análisis de Composición Química, Ensayo Resistencia Balística Probetas y Ensayos de Resistencia Balística, Probetas, Vehiculares, los cuales se han fortalecido y posicionado en el mercado como un valor agregado.

INDUMIL genera más de 1.800 empleos directos y más de 3.000 indirectos, ha atendido de manera eficiente, con calidad y en forma oportuna a sus principales clientes de los diferentes sectores, desarrollando alianzas estratégicas, fortaleciendo su capital humano y mediante el uso racional de los recursos, técnicos, logísticos y financieros, cumpliendo las leyes, la normatividad vigente en materia 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.

¿Quiénes somos?

Somos una empresa Industrial y Comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Defensa Nacional.

3 Unidades de Negocio	30 Almacenes Comerciales	32 Polvorines	1800 Empleados Directos	3000 Empleados Indirectos
------------------------------	---------------------------------	----------------------	--------------------------------	----------------------------------

Hemos vendido en países de continentes como:

- Norteamérica
- África
- Asia
- Latinoamérica

Con personería jurídica, capital independiente, autonomía administrativa y financiera.

Hacemos parte del Grupo Social y Empresarial de la Defensa - GSED




2.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Industria Militar- INDUMIL, estructura el Plan Estratégico del Cuatrienio y el Plan de Acción de la vigencia al interior de la empresa, para aprobación de la Gerencia General, Junta Directiva y posterior despliegue y seguimiento al interior de la empresa, lo cual aplica a todos los procesos y dependencias, iniciando con la alineación estratégica del Gobierno Nacional, a través del Plan Nacional de Desarrollo, hasta la formulación, ejecución y seguimiento del Plan Estratégico y de Acción de la Organización, dando cumplimiento a las directrices dadas en el Sistema de Gestión Integral.

El Plan Estratégico busca establecer el horizonte a corto, mediano y largo plazo que permita definir la ruta estratégica que guiará la gestión institucional durante el cuatrienio 2019-2022 con miras a satisfacer las necesidades de los grupos de valor, así como fortalecer la confianza y legitimidad de la Entidad, en torno a la satisfacción de las necesidades ciudadanas, focalizando los procesos internos y el uso adecuado de los recursos, en articulación con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, se tendrá en cuenta entre otras, la dimensión dos de "Direccionamiento Estratégico y Planeación" a través de los lineamientos establecidos en la política de seguimiento y evaluación del desempeño institucional, a continuación se relacionan las etapas para la formulación y despliegue estratégico:



2.2.1. GESTIÓN DE PLANEACIÓN

La **Industria Militar - INDUMIL**, articulando los lineamientos del Gobierno Nacional, los planes y políticas del Ministerio de Defensa Nacional y las directrices de la Honorable Junta Directiva, ha venido ejecutando de manera exitosa su Plan Estratégico 2019 – 2022 “Proyectando el Futuro” y así como el desarrollo y ejecución del Plan de Acción 2021, obteniendo grandes logros en materia de producción más limpia y eficiente, eficiencia y ahorros en costos y gastos, así como importantes inversiones la renovación tecnológica e industrial de la empresa, lo anterior ha permitido dar cumplimiento tanto los objetivos sectoriales como los propósitos institucionales enmarcados en la Misión, Visión, MEGA y oferta de valor de la Entidad.

A continuación, se presentan los resultados de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard - BSC) a 31 de diciembre de 2021:



PERSPECTIVAS CUADRO DE MANDO INTEGRAL INDUMIL

Responsabilidad Social

Esta perspectiva agrupa 2 objetivos estratégicos y 3 indicadores los cuales presentan un resultado promedio de cumplimiento para el cuatrienio 2019-2022 del **94,3%** y del **95,3%** en la vigencia 2021, resaltando principalmente el aporte de la Industria Militar a la Nación con una participación estatal acumulada en el cuatrienio de **\$701.461 millones**, incluidos los **\$224.891 millones** de la vigencia 2021, así mismo, se resalta el suministro de explosivos y emulsiones al sector Minero-Energético y de Infraestructura del país alcanzando ingresos en el cuatrienio por **\$1.3 billones**, de los cuales **\$414.933** corresponden a la vigencia 2021.



Financiera

Esta perspectiva agrupa 2 objetivos estratégicos y 4 indicadores los cuales presentan un resultado promedio de cumplimiento para el cuatrienio 2019-2022 del **141,5%** y del **132,0%** en la vigencia 2021, resaltando entre estos resultados, la generación de EBITDA acumulado en el cuatrienio por valor de **\$410.826 millones**, incluyendo los **\$157.710 millones** de la vigencia 2021 logrando un margen del 27% frente a las ventas netas. La Utilidad Neta acumulada en el cuatrienio asciende a **\$234.523 millones**, incluidos los **\$92.905 millones** logrados en la vigencia 2021 logrando un margen del 16%. Por su parte los rendimientos financieros acumulados ascienden a **\$26.627** en el cuatrienio, de los cuales **\$8.950** corresponden a la vigencia 2021.



Cientes y mercado



Esta perspectiva agrupa 2 objetivos estratégicos y 4 indicadores los cuales presentan un resultado promedio de cumplimiento para el cuatrienio del **77,5%** y del **64,1%** en la vigencia **2021**, este último, principalmente por el lento proceso de recuperación de la economía en el sector de exportaciones por cierre de mercados internacionales por pandemia COVID-19 que no ha permitido el logro de los ingresos esperados, sin embargo, se resaltan los ingresos totales de ventas netas con un acumulado de **\$1,7 billones** para el cuatrienio, de los cuales **\$590.797 millones** son de la vigencia **2021**. Frente al nivel de satisfacción del cliente externo se logró un resultado significativo del **4.2**.

Procesos internos



Esta perspectiva agrupa 2 objetivos estratégicos y 11 indicadores los cuales presentan un resultado promedio de cumplimiento para el cuatrienio del **95,7%** y del **93,3%** en la vigencia **2021**, resaltando dentro de esta perspectiva los ahorros en compras logrados en el cuatrienio por **\$14.765 millones**, el avance en los procesos de desarrollo de proveedores con un total acumulado de 108 nuevos proveedores desarrollados. Con relación al plan de inversiones se han comprometido recursos en el cuatrienio por valor de **\$98.867 millones**, sumado a esto los **\$7.750 millones** de vigencias futuras 2022 ya comprometidas.

Aprendizaje y crecimiento



Esta perspectiva agrupa 2 objetivos Estratégicos y 4 indicadores los cuales presentan un resultado promedio de cumplimiento para el cuatrienio del **94,1%** y del **68,3%** en la vigencia **2021**, resaltando el cumplimiento del **100%** en los programas educativos y de bienestar. Así mismo se resaltan en el cuatrienio 12 nuevos productos mejorados y 5 nuevos productos desarrollados.



PLAN DE ACCIÓN 2021

El resultado promedio del Plan de Acción a 31 de diciembre de la vigencia 2021, arrojó un cumplimiento del 85%, el cual estuvo conformado por 46 iniciativas estratégicas monitoreadas permanentemente por 59 indicadores en los 14 procesos de la Industria Militar.



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 de la MEGA periodo 2019 - 2022 en ingresos, EBITDA y proyectos de inversión a Diciembre 31 del año 2021.

MEGA	META*	EJECUTADO*			CUMPLIMIENTO 2019 - 2021*	
	2019-2022	2019	2020	2021	\$	%
Ingresos por \$2,6 billones	\$2.665.133	\$674.918	\$480.698	\$590.797	\$1.746.413	65,5
Generar un EBITDA de \$290 mil millones	\$290.500	\$147.887	\$108.258	\$157.710	\$413.855	142,5
Inversión en proyectos estratégicos por más de \$200 mil millones	\$200.683	\$25.073	\$29.223	\$44.571	\$98.867	49,3
					Promedio % Avance	85,8

*Cifras en millones de \$ y %

Como se puede observar el resultado de la Mega (Meta Grande y Audaz) a diciembre de 2021 presenta un cumplimiento promedio del 85,8% frente a lo proyectado.

2.2.2. PLAN OPERATIVO

La **Industria Militar de Colombia – INDUMIL**, ha orientado su accionar a la generación de una oferta de valor que se fundamenta tanto en la excelencia operacional como en la diversificación de su portafolio, teniendo en cuenta que la producción y abastecimiento de bienes y servicios debe darse en función de las necesidades internas para propiciar el control del Estado y, por ende, generar un clima de confianza y optimismo con miras a lograr la paz.

Con base en lo anterior, la Empresa elaboró el Plan y Programa Operativo a ser ejecutado en la vigencia 2021, con el propósito de seguir generando importantes beneficios económicos y ahorros en el presupuesto de las Fuerzas, prestar un apoyo efectivo al sector minero, energético y de infraestructura vial, suministrando productos y prestando servicios competitivos, cumpliendo con estándares internacionales de calidad, al igual que proyectar la empresa como soporte del país y garantizar su sostenibilidad.

El cumplimiento del plan operativo en ingresos por ventas frente a lo programado a 31 de diciembre de 2021 fue de \$590.796,8 millones para un cumplimiento del 86,7%.

LÍNEA	Ingresos por Venta Proyectados a: 31-Dic-21	Ingresos por Venta Real a: 31-Dic-21	% Cumplimiento
Armas	53.957,4	51.213,3	94,9%
Municiones	16.931,8	14.556,8	86,0%
Explosivos	215.393,9	266.347,7	123,7%
Productos Químicos	1.968,9	865,4	44,0%
Productos Militares	161.725,9	84.250,8	52,1%
Otras Mercancías	2.917,9	8.725,8	242,1%
Servicios	7.425,5	12146,9	163,6%
Emulsiones	138.483,3	148.585,5	107,3%
Exportaciones	77.219,0	336,6	0,4%
Metalmecánica	4.733,0	3.768,1	79,6%
TOTAL	681.442,5	590.796,8	86,7%

2.2.3. PROYECTOS DE INVERSIÓN

La Industria Militar ejecutó el Plan de Inversiones en el periodo 2017 - 2021, con el propósito de seguir generando importantes beneficios económicos y ahorros en el presupuesto de las Fuerzas, prestar un apoyo efectivo al sector minero, energético y de infraestructura vial, suministrando productos y prestando servicios competitivos, cumpliendo con estándares internacionales de calidad, al igual que proyectar la empresa como soporte del país y garantizar su sostenibilidad.

De conformidad con lo anterior, se orientaron y ejecutaron las necesidades en proyectos de inversión las cuales han sido financiadas totalmente con recursos propios, destacándose una mayor integración de productos para la Fuerza Pública, renovación de plantas industriales, el mejoramiento y actualización permanente de las instalaciones, equipos e infraestructura acorde con los avances tecnológicos.

Nº	PROYECTOS	2017	2018	2019	2020	2021
1.	Mejoramiento Procesos de Manufactura.	\$5.390,9	\$2.050,7	\$12.090,6	\$24.421,1	\$32.355,4
2.	Infraestructura.	\$2.106,0	\$3.149,1	\$4.525,2	\$2.180,1	\$5.121,5
3.	Investigación, Experimentación y Desarrollo.	\$1.593,2	\$855,7	\$2.583,5	\$2.159,2	\$2.216,7
4.	Laboratorio y Metrología.	\$660,9	0,0	0,0	\$2.315,4	\$618,9
5.	Tecnología Informática.	\$5.290,5	\$1.647,3	\$4.469,1	\$3.486,6	\$1.149,3
6.	Gestión Ambiental y Seguridad Industrial.	\$2.018,6	\$587,7	\$989,8	\$633,2	\$1.482,9
7.	Equipo de Movilización Materias Primas y Productos Terminados.	\$302,5	\$518,4	\$414,0	\$2.755,1	\$1.626,3
Total Inversiones		\$17.362,5	\$8.808,9	\$25.073	\$37.950,8	\$44.571,0

Tabla N°. Presupuesto de inversión comprometido 2017 – 2021. (En millones de pesos)

2.2.4. GESTIÓN DEL RIESGO

Para la administración y Gestión de los Riesgos y de las Oportunidades, la **Industria Militar de Colombia – INDUMIL**, contempló como sus grupos de interés a sus colaboradores inmediatos, entidades del sector público y privado (colegas y competidores).

En sus objetivos estratégicos, estableció la posibilidad de realizar alianzas para fortalecer su capital humano, capacitación, fortalecer sus capacidades tecnológicas y operativas logrando optimizar sus procesos y procedimientos, buscando la satisfacción de sus clientes y proveedores, teniendo como principios fundamentales la transparencia, la responsabilidad social, la sostenibilidad ambiental y el fortalecimiento de la imagen institucional manteniendo las premisas de Oportunidad y Calidad.

INDUMIL con base a sus políticas y procedimientos para la Administración y Gestión de los Riesgos y de las Oportunidades, contemplo 4 ejes o contextos, para la realización de las tareas propias en la identificación de los riesgos, establecimiento de sus posibles causas generadoras, su impacto y su ocurrencia para el establecimiento de los controles correspondientes con la asignación del responsable de ejecutarlo, con el propósito de mitigar los posibles efectos sobre las diferentes operaciones empresariales.

Se realizaron los controles de eficiencia y eficacia de las diferentes actividades mitigadoras, cada 4 meses, donde se establecieron las acciones necesarias o las mejoras correspondientes en los controles, teniendo como referencia el permanente estudio de los entornos internos y externos y su evolución dinámica, que resulta de los análisis sobre las variables establecidas (ambientes político, financiero, cultural, legal y reglamentario, social, ambiental, tecnológico, entre otros).



"Año de la salud y transformación empresarial".

► Estrategia INDUMIL: entorno empresarial, principales impactos, riesgos y oportunidades



INDUMIL durante el último semestre de 2021 afrontó el impacto que con motivo de la Post-Pandemia, produjo el alza en los costos de operación principalmente por la escases de contenedores y el incremento en los precios de las operaciones en puertos.

En el entorno del manejo de COVID 19, INDUMIL identifica la oportunidad de demostrar que “somos más que armas y municiones” y que “su mejor arma es la solidaridad” es así que manteniendo tolos los puestos de trabajo, logra desarrollar una serie de productos en apoyo al país y se hace entrega a hospitales y centros de salud elementos denominados “línea blanca” entre ellos camillas, atriles para suministro de líquidos, mesas de apoyo, gel para desinfección, entre otros.

En alianza con la Universidad de La Sabana se desarrolla un Respirador Invasivo, el cual fue probado y presentado a INVIMA.

Como los principales logros en el aspecto comercial podremos mencionar entre otros los siguientes:

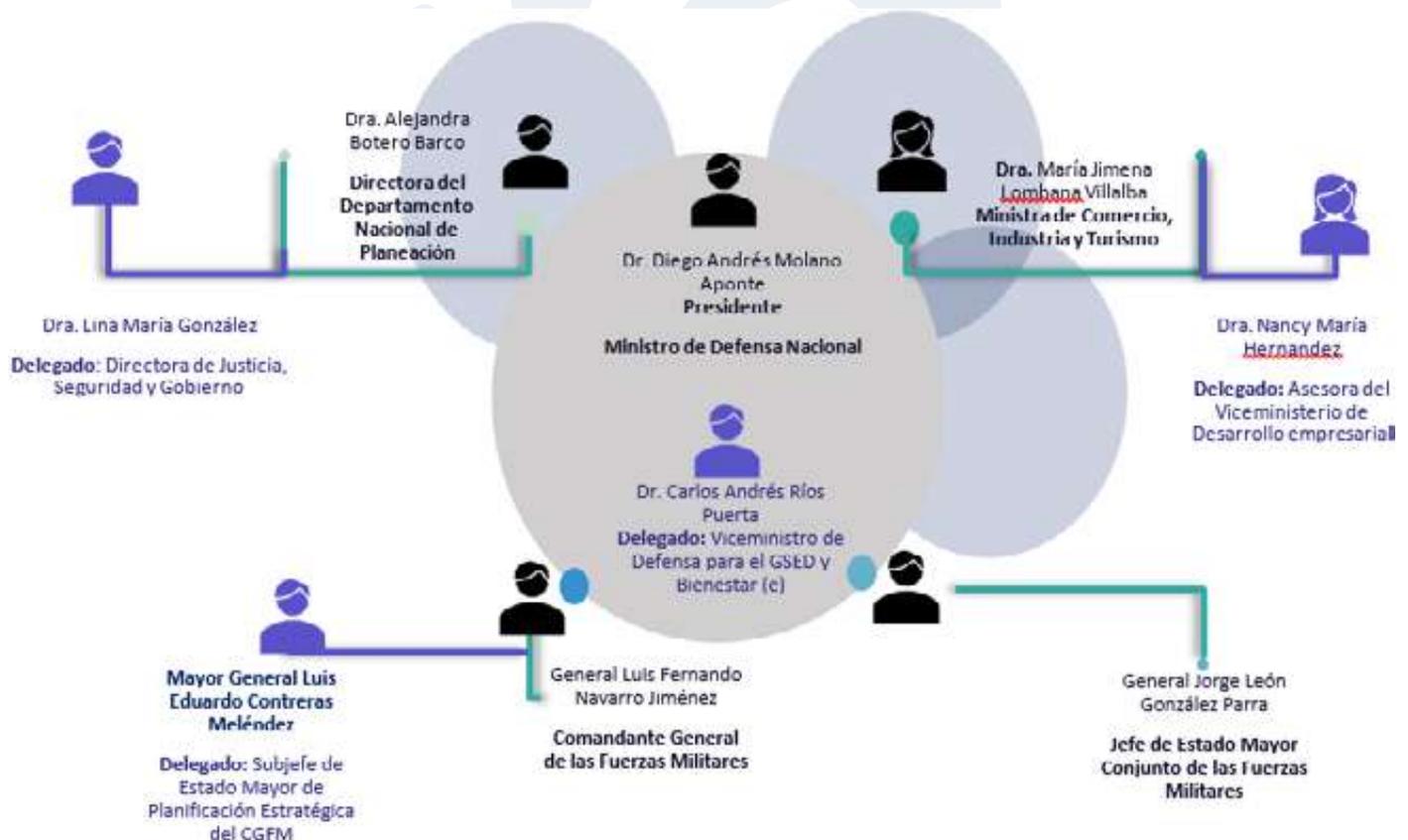
1. Fortalecer los objetivos estratégicos de la organización.
2. Transferencia de tecnología y desarrollo de nuevos productos.
3. Aumentar la visibilidad de Indumil en el mercado.
4. Impulsar proyectos de interés a nivel económico y social.
5. Ampliar sus redes de contactos llegando a grupos clave de consumidores nacionales e internacionales.
6. Fortalecer y construir nuevas alianzas estratégicas de negocio.
7. Direccionar los esfuerzos y recursos en crear condiciones de competencia y posicionamiento en mercados internacionales con calidad, oportunidad y satisfacción de nuestros clientes.
8. Posicionamiento de nuestros productos y servicios en mercados tales como: Medio oriente, Asia, Norte América, Sur África, Centro América y Sur América.

2.3. GOBIERNO CORPORATIVO

2.3.1. ESTRUCTURA Y COMPOSICIÓN DE LA GOBERNANZA

La Industria Militar de Colombia -INDUMIL cuenta con una estructura de gobierno conformada y establecida, a través de los estatutos internos registrados en el acuerdo número 0439 del año 2001.

La Dirección y administración de la empresa se encuentra bajo el alcance y responsabilidad de la Junta Directiva y demás funcionarios que la Junta determine, quienes desempeñarán sus funciones dentro de las facultades atribuibles por las leyes vigentes y estatutos internos, cumpliendo desde cada rol con la dirección, administración y orientación a la gestión de la empresa, permitiendo la toma de decisiones y control de los asuntos estratégicos y demás actividades, la estructura de gobierno referida a continuación ejerce en la empresa sus facultades legales y en especial la que le confieren la Ley 489/98, los Decreto 2346 de 1971 y 2069 de 1984:



El cargo de presidente de la Junta Directiva como máximo Órgano de Gobierno en la empresa: G:102-23, será ocupado por el Ministro de Defensa Nacional designado por parte del Gobierno Nacional, ejerciendo las funciones correspondientes a su Ministerio y a los de este cargo de Presidencia, para algunos casos delega su participación en las sesiones de Junta Directiva al Viceministro del GSED (Grupo Social y Empresarial de la Defensa y Bienestar).

CARACTERÍSTICAS GENERAL DE LA JUNTA DIRECTIVA

El Gerente General de la Entidad asistirá a las reuniones de la Junta Directiva con voz pero sin voto. El Secretario General ejerce el rol de secretaria de la Junta Directiva.

QUÓRUM Y VOTACIÓN. – La Junta Directiva podrá sesionar válidamente con la asistencia de cuatro de sus miembros, y las decisiones se tomarán por mayoría de votos favorables de sus miembros.

ACTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA. – Las decisiones de la Junta Directiva se denominarán Acuerdos, los cuales deberán llevar la firma de quien presida las reuniones y del Secretario de la misma.

REUNIONES. La Junta Directiva se reunirá ordinariamente cada dos meses y extraordinariamente cuando la convoque su Presidente o lo solicite el Gerente General.

La Junta Directiva podrá sesionar en forma no presencial, siempre que ello se pueda probar y cuando por cualquier medio todos los miembros puedan deliberar y decidir por comunicación simultánea o sucesiva inmediata.

De las reuniones de la Junta Directiva se levantarán Actas, las que serán firmadas por quien presida la reunión y el Secretario de la Junta. Actas se numerarán sucesivamente con la indicación del día, mes y año.

2.3.2. DELEGACIÓN DE LA AUTORIDAD

Funciones de la Junta Directiva y la delegación de autoridad para temas de Gestión Empresarial, Económicos, Ambientales y Sociales:

Delegación de la Autoridad	Funciones Junta Directiva
Gestión empresarial Económicos Ambientales Sociales	Formular la política general de la Empresa, el plan de desarrollo administrativo y los planes y programas que, conforme a la Ley Orgánica de Planeación y a la Ley Orgánica del Presupuesto, deben proponerse para su incorporación a los planes sectoriales y, a través de estos, al Plan Nacional de Desarrollo.
Gestión empresarial	Proponer al Gobierno Nacional las modificaciones a la estructura orgánica que consideren pertinentes y adoptar los estatutos internos de la entidad y cualquier reforma que a ellos se introduzca.
Económicos Ambientales Sociales	Establecer la Planta de Trabajadores Oficiales de acuerdo con la estructura orgánica de la Entidad. Aprobar el proyecto de presupuestos del respectivo organismo. Retratar la propuesta de desagregación del Presupuesto aprobado por el Contis y Aprobar los traslados presupuestales y ajustes necesarios presentados por la Gerencia para la ejecución de los programas de la Entidad.

Gestión empresarial	Controlar el funcionamiento general de la organización y verificar su conformidad con la política adoptada.
Gestión empresarial Económicos Ambientales Sociales	Adoptar las aprobaciones del presupuesto anual de ingresos y egresos de la Entidad, y los ajustes presupuestales de acuerdo con las aprobaciones que imparta el Gobierno Nacional de conformidad con las normas legales vigentes sobre la materia.
Económicos	Autorizar las transacciones financieras que proponga la Gerencia de la entidad, tendientes a obtener empréstitos internos y externos a mediano y largo plazo con el fin de obtener recursos para el cumplimiento de su objetivo social. Aprobar los estados financieros periódicos que deba elaborar a la entidad.
Gestión empresarial	Cumplir y hacer cumplir las políticas que adopten el Gobierno Nacional y las suyas propias. Autorizar las comisiones al exterior del país para los funcionarios de la empresa, conforme a las normas legales. Delegar en el gerente General las funciones que se consideren convenientes conforme a las disposiciones legales vigentes.
Gestión empresarial Económicos	Señalar mediante acuerdo, la máxima cuantía de contratación hasta la cual el Gerente General puede ejercer la potestad de delegación en funcionarios de nivel directivo o quien haga sus veces de conformidad con lo dispuesto en el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.
Económicos Sociales	Fijar el régimen de remuneración, primas, bonificaciones, viáticos, horas extras, subsidios y demás prestaciones de los Trabajadores Oficiales de la Industria Militar.
Gestión empresarial Económicos Ambientales Sociales	Darse su propio reglamento. Las demás que le señale la ley.

► Actos del Gerente

Los actos y decisiones del Gerente General cumplidos en el ejercicio de las funciones administrativas que le son propias se denominarán Resoluciones, las cuales se numerarán sucesivamente dentro de cada año con indicación del día y mes que se expidan.

La Gerencia General con aprobación de la Junta Directiva, podrá establecer en la División de Producción de las Fábricas, Plantas y Talleres de acuerdo con la especialización de los procesos (decreto 2775 del 20 de noviembre de 1997).

La Gerencia General, mediante Resolución podrá establecer los Grupos Internos de Trabajo que considere convenientes para el cumplimiento de los Planes, Programas y Proyectos de acuerdo al volumen y necesidades del servicio, así como Juntas, Comités y Consejos de Asesoría y Coordinación necesarios para el desarrollo de la Misión de la Empresa (decreto 2775 del 20 de noviembre de 1997).

2.3.3. Composición y responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales

La **Presidencia de la República**, previo concepto favorable del Departamento Administrativo de la de Función Pública-DAFP y de la Junta Directiva de la Industria Militar, expidió el **Decreto N° 2775 de 1997**, por el cual se establece la estructura orgánica de la Industria Militar y se determinan las funciones de sus dependencias cumpliendo con la aprobación del Gobierno Nacional y demás entes reglamentarios, a continuación la composición del Grupo Directivo, definida para la Industria Militar: 9 empleados Públicos: Gerente General, Subgerencia Administrativa, Subgerencia Técnica, Subgerencia Comercial, Subgerencia Financiera, Dirección FAGECOR, Dirección FEXAR, Dirección FASAB, Jefe de Control Interno y 5 trabajadores Oficiales: Secretaria General, Oficina de Informática, Oficina de Planeación, Oficina Jurídica, Dirección de Seguridad Física.

A continuación, se presenta la **estructura interna del nivel directivo** en detalle:



Cargo: **Gerente General (E)**

Nombre: **Coronel (RA) Rodrigo Salazar Echeverry**

Nivel: **Directivo**

COMPETENCIAS (Relacionadas con temas económicos, ambientales y sociales)

El Gerente General, contará con el conocimiento de las entidades y dependencias del sector defensa, comprensión del impacto estratégico del manejo de la información, Conocimiento de la Políticas de Seguridad Nacional y Administración de Recursos para el sector. A continuación se mencionan algunas competencias asociadas a temas económicos, ambientales y sociales

- Dirección Estratégica: Los recursos se administran y ejecutan de acuerdo con los planes y proyectos institucionales.
- La entidad fortalece su posición y buen nombre en el sector y el mercado, generando responsabilidad social empresarial con los grupos de interés.
- Visión prospectiva: Las oportunidades de negocio y decisiones de escenarios futuros contribuyen al cumplimiento del objeto social de la entidad.
- Generación de proyectos: Las ideas y proyectos se presentan para el beneficio de la institución y los usuarios.
- Impacto Organizacional: Estructura de valores, creencias, paradigmas institucionales. El talento Humano se fortalece y desarrolla para generar mejoramiento del clima laboral y resultados.

Algunas evidencias del cargo: decisiones financieras, económicas, administrativas y presupuestales, lineamientos y políticas ambientales y demás asociados al SGI, administración y gestión integral de recursos.



Cargo: **Secretaría General**

Nombre: **Coronel (RA) Guillermo Laverde Rendón**

Nivel: **Directivo**

COMPETENCIAS (Relacionadas con temas económicos, ambientales y sociales): El Secretario General, contará con el conocimiento de las entidades y dependencias del sector defensa, comprensión del impacto estratégico del manejo de la información, conocimiento de la Políticas de Seguridad Nacional y Administración de Recursos para el sector. A continuación se mencionan algunas competencias asociadas a temas económicos, ambientales y sociales:

- Compromiso con la organización: Conocer y entender las particularidades de la industria militar: normatividad, su entorno, los sectores en los que interviene, su negocio, productos, servicios y los grupos de interés con los que se relaciona y actuar en consecuencia.
- Orientación a resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo.
- Iniciativa / mejora continua / innovación.
- Visión estratégica, liderzgo efectivo, planeación, toma de decisiones, resolución de conflictos.

Algunas evidencias del cargo: comunicación interna y externa, rol secretaria en sesiones de Junta Directiva, administración y manejo de recursos, coordinación y enlace interinstitucional, atención al usuario y demás partes interesadas.



Cargo: **Jefe Oficina de Control Interno (E)**

Nombre: **CPT. Diana Fernanda Chávez Alvarado**

Nivel: **Directivo**

COMPETENCIAS (Relacionadas con temas económicos, ambientales y sociales): El líder de la Oficina de Control Interno contará con el conocimiento de las entidades y dependencias del Sector Defensa, comprensión del impacto estratégico del manejo de la información y conocimiento de la política de Seguridad Nacional y administración de recursos para el sector. A continuación se mencionan algunas competencias asociadas a temas económicos, ambientales y sociales:

- Orientación a resultados: Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia, calidad y oportunidad.
- Liderazgo e iniciativa: Guiar y dirigir grupos, establecer y mantener la cohesión necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Adaptación al cambio. Planeación, comunicación efectiva.
- Familia: Administración del sistema del sistema de control interno, Gestión de la cultura de auto control, auditorias positivas y de seguimiento.

Algunas evidencias del cargo: Medición y evaluación permanente de la eficiencia, eficacia y economía de los controles del Sistemas de Control Interno, estrategias e instrumentos para el autocontrol, Evaluación de los procesos misionales y de apoyo, adoptados y utilizados por la entidad, con el fin de determinar su coherencia con los objetivos y resultados comunes e inherentes a la misión institucional, asesoría y acompañamiento a las dependencias en la definición y establecimiento de mecanismos de control en los procesos y procedimientos, Evaluación de riesgos y efectividad de controles, funciones relacionadas con el desempeño de la gestión estratégica, administrativa y/o financiera.



Cargo: Jefe Oficina de Informática

Nombre: Cn. (RA) Jorge Alberto Arocha Muñoz

Nivel: Directivo

COMPETENCIAS (Relacionadas con temas económicos, ambientales y sociales): El líder de la Oficina de Informática contará con conocimiento de las entidades y dependencias del Sector Defensa, comprensión del impacto estratégico del manejo de la información y conocimiento de la política de Seguridad Nacional y administración de recursos para el sector. A continuación se mencionan algunas competencias asociadas a temas económicos, ambientales y sociales:

- Dirección Estratégica: Los recursos se administran y ejecutan de acuerdo con los planes y proyectos institucionales.
- La entidad fortalece su posición y buen nombre en el sector y el mercado, generando responsabilidad social empresarial con los grupos de interés.
- Visión prospectiva: Las oportunidades de negocio y decisiones de escenarios futuros contribuyen al cumplimiento del objeto social de la entidad.
- Generación de proyectos: Las ideas y proyectos se presentan para el beneficio de la institución y los usuarios.
- Impacto Organizacional: Estructura de valores, creencias, paradigmas institucionales. El talento Humano se fortalece y desarrolla para generar mejoramiento del clima laboral y resultados.

Algunas evidencias del cargo: Proyectos de directivas en temas de TICS, Programas y proyectos Estratégicos de Tecnología Informática, Administración de Recursos y Continuidad del Negocio.



Cargo: Jefe Oficina de Planeación

Nombre: Eco. Ronald Jamilton Moreno Samaniego

Nivel: Directivo

COMPETENCIAS (Relacionadas con temas económicos, ambientales y sociales): El líder de la Oficina de Planeación contará con conocimiento de las entidades y dependencias del Sector Defensa, comprensión del impacto estratégico del manejo de la información y conocimiento de la política de Seguridad Nacional y administración de recursos para el sector. A continuación se mencionan algunas competencias asociadas a temas económicos, ambientales y sociales:

- Compromiso con la organización: Conocer y entender las particularidades de la industria militar: normatividad, su entorno, los sectores en los que interviene, su negocio, productos, servicios y los grupos de interés con los que se relaciona y actuar en consecuencia.
- Orientación a resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo.
- Iniciativa / mejora continua / innovación.
- Visión estratégica, liderzgo efectivo, planeación, toma de decisiones, resolución de conflictos.

Algunas evidencias del cargo: Planeación y análisis de la empresa, Plan Estratégico y Operativo, articulación del Modelo de Negocio, Plan de inversiones de la Industria Militar, Sistemas de Gestión Integrados.



Cargo: **Jefe Oficina Jurídica**

Nombre: **Dra. Nidia Padilla Valdes**

Nivel: **Directivo**

COMPETENCIAS (Relacionadas con temas económicos, ambientales y sociales): El líder de la Oficina Jurídica contará con el conocimiento de las entidades y dependencias del Sector Defensa, comprensión del impacto estratégico del manejo de la información y conocimiento de la política de Seguridad Nacional y administración de recursos para el sector. A continuación se mencionan algunas competencias asociadas a temas económicos, ambientales y sociales:

- Compromiso con la organización: Conocer y entender las particularidades de la industria militar: normatividad, su entorno, los sectores en los que interviene, su negocio, productos, servicios y los grupos de interés con los que se relaciona y actuar en consecuencia.
- Orientación a resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo.
- Iniciativa / mejora continua / innovación.
- Visión estratégica, liderazgo efectivo, planeación, toma de decisiones, resolución de conflictos.

Algunas evidencias del cargo: Asuntos judiciales y extrajudiciales, actuaciones e investigaciones administrativas y demandas en contra, procesos judiciales administrativos, policivos, arbitrales o extrajudiciales, representación en toda clase de actuaciones o investigaciones.



Cargo: **Dirección de Seguridad Física**

Nombre: **Cr. (RA) José Leonidas Espítia Duarte**

Nivel: **Directivo**

COMPETENCIAS (Relacionadas con temas económicos, ambientales y sociales): El líder de la Dirección de Seguridad Física contará con el conocimiento de las entidades y dependencias del Sector Defensa, comprensión del impacto estratégico del manejo de la información y conocimiento de la política de Seguridad Nacional y administración de recursos para el sector. A continuación se mencionan algunas competencias asociadas a temas económicos, ambientales y sociales:

- Compromiso con la organización: Conocer y entender las particularidades de la industria militar: normatividad, su entorno, los sectores en los que interviene, su negocio, productos, servicios y los grupos de interés con los que se relaciona y actuar en consecuencia.
- Orientación a resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo.
- Iniciativa / mejora continua / innovación.
- Visión estratégica, liderazgo efectivo, planeación, toma de decisiones, resolución de conflictos.

Algunas evidencias del cargo: Planes, programas y proyectos de seguridad Física Integral de la empresa, equipos, medios y materiales de seguridad física, Coordinación de entidades de inteligencia y contrainteligencia.



Cargo: Subgerencia Administrativa (E)

Nombre: Cr. (RA) Reiber Faner Guzman Cabrera

Nivel: Directivo

COMPETENCIAS (Relacionadas con temas económicos, ambientales y sociales): El líder de la Subgerencia Administrativa contará con el conocimiento de las entidades y dependencias del Sector Defensa, Comprensión del impacto estratégico del manejo de la información y conocimiento de la política de Seguridad Nacional y administración de recursos para el sector. A continuación se mencionan algunas competencias asociadas a temas económicos, ambientales y sociales:

- Compromiso con la organización: Conocer y entender las particularidades de la industria militar: normatividad, su entorno, los sectores en los que interviene, su negocio, productos, servicios y los grupos de interés con los que se relaciona y actuar en consecuencia.
- Orientación a resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo.
- Iniciativa / mejora continua / innovación.
- Visión estratégica, liderazgo efectivo, planeación, toma de decisiones, resolución de conflictos.

Algunas evidencias del cargo: Procesos de adquisición y abastecimiento, ejecución y seguimiento del proceso contractual, compras, contratación y servicios, adquisición e importación de bienes o servicios, programas de servicios generales, administración del talento humano.



Cargo: Subgerencia Técnica

Nombre: Cr. (RA) Rodrigo Salazar Echeverri

Nivel: Directivo

COMPETENCIAS (Relacionadas con temas económicos, ambientales y sociales): El líder de la Subgerencia Técnica contará con el conocimiento de las entidades y dependencias del Sector Defensa, Comprensión del impacto estratégico del manejo de la información y conocimiento de la política de Seguridad Nacional y administración de recursos para el sector. A continuación se mencionan algunas competencias asociadas a temas económicos, ambientales y sociales:

- Compromiso con la organización: Conocer y entender las particularidades de la industria militar: normatividad, su entorno, los sectores en los que interviene, su negocio, productos, servicios y los grupos de interés con los que se relaciona y actuar en consecuencia.
- Orientación a resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo.
- Iniciativa / mejora continua / innovación.
- Visión estratégica, liderazgo efectivo, planeación, toma de decisiones, resolución de conflictos.

Algunas evidencias del cargo: Planes y Programas Operativos, Gestión Industrial y Productiva, Metodologías de Investigación, desarrollo e Innovación, Conocimiento, Productos y/o servicios.



Cargo: Subgerencia Comercial

Nombre: Cr. (RA) Nelson Hernando Rojas Rojas

Nivel: Directivo

COMPETENCIAS (Relacionadas con temas económicos, ambientales y sociales): El líder de la Subgerencia Comercial contará con el conocimiento de las entidades y dependencias del Sector Defensa, Comprensión del impacto estratégico del manejo de la información y conocimiento de la política de Seguridad Nacional y administración de recursos para el sector. A continuación se mencionan algunas competencias asociadas a temas económicos, ambientales y sociales:

- Compromiso con la organización: Conocer y entender las particularidades de la industria militar: normatividad, su entorno, los sectores en los que interviene, su negocio, productos, servicios y los grupos de interés con los que se relaciona y actuar en consecuencia.
- Orientación a resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo.
- Iniciativa / mejora continua / innovación.
- Visión estratégica, liderazgo efectivo, planeación, toma de decisiones, resolución de conflictos.

Algunas evidencias del cargo: Cliente, Mercado y Estrategias de Ventas, Plan de mercadeo productos y/o servicios, Estrategias comerciales en materia de Calidad, Oportunidad e Ingresos.



Cargo: Subgerencia Financiera (E)

Nombre: Cr. (RA) Nelson Hernando Rojas Rojas

Nivel: Directivo

COMPETENCIAS (Relacionadas con temas económicos, ambientales y sociales): El líder de la Subgerencia Financiera contará con el conocimiento de las entidades y dependencias del Sector Defensa, Comprensión del impacto estratégico del manejo de la información y conocimiento de la política de Seguridad Nacional y administración de recursos para el sector. A continuación se mencionan algunas competencias asociadas a temas económicos, ambientales y sociales:

- Compromiso con la organización: Conocer y entender las particularidades de la industria militar: normatividad, su entorno, los sectores en los que interviene, su negocio, productos, servicios y los grupos de interés con los que se relaciona y actuar en consecuencia.
- Orientación a resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo.
- Iniciativa / mejora continua / innovación.
- Visión estratégica, liderazgo efectivo, planeación, toma de decisiones, resolución de conflictos.

Algunas evidencias del cargo: Planeación, dirección y control de recursos, estructura de capital y nivel de endeudamiento de la empresa, Negociación y ejecución de Operaciones Financieras, Presupuesto y Métricas Organizacionales.



Cargo: **Dirección FAGECOR**

Nombre: Cr. (RA) Javier Alfonso Molina Calero
Nivel: Directivo



Cargo: **Dirección FEXAR**

Nombre: Cr. (RA) Reiber Faner Guzman Cabrera
Nivel: Directivo



Cargo: **Dirección FASAB**

Nombre: Cr. (RA) Ruben Alonso Mogollón Araque
Nivel: Directivo

COMPETENCIAS (Relacionadas con temas económicos, ambientales y sociales): El líder de la Dirección contará con el conocimiento de las entidades y dependencias del Sector Defensa, Comprensión del impacto estratégico del manejo de la información y conocimiento de la política de Seguridad Nacional y administración de recursos para el sector. A continuación se mencionan algunas competencias asociadas a temas económicos, ambientales y sociales:

- Compromiso con la organización: Conocer y entender las particularidades de la industria militar: normatividad, su entorno, los sectores en los que interviene, su negocio, productos, servicios y los grupos de interés con los que se relaciona y actuar en consecuencia.
- Orientación a resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo.
- Iniciativa / mejora continua / innovación.
- Visión estratégica, líderzgo efectivo, planeación, toma de decisiones, resolución de conflictos.

Algunas evidencias del cargo: Planes y programas de producción, Administración y Gestión de recursos, elementos, materiales, materias e insumos requeridos para cumplimiento de Planes y Programas, seguimiento y control de Gestión.

Nota aclaratoria: para todos los cargos en adelante referidos: La empresa ha diseñado los Manuales de funciones y de vinculación de cargo para la totalidad de cargos, en donde se podrán detallar temas como: Nombre del cargo, Nivel, Dependencia, Ubicación, Propósito del cargo, Funciones, Requisitos: Estudio- Experiencia, Competencias a detalle.

Los funcionarios del Grupo Directivo, diseñan y ejecutan informes de gestión dirigidos y socializados a la Gerencia General de la empresa para la respectiva toma de decisiones y de acciones que permitan cumplir con los objetivos, lineamientos, políticas y normatividad legal vigente en cada frente de la Gestión Empresarial, siendo el Grupo Directivo quien analiza la información e informa de manera directa al máximo órgano de la empresa: la **Junta Directiva**.

► Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales

La Oficina de Planeación, Subgerencia Financiera, Subgerencia Técnica y Subgerencia Administrativa-División Administración de personal como parte de la estructura organizacional interna y bajo la responsabilidad del Nivel Directivo-Ejecutivo, cuentan con un alcance en temas económicos, ambientales y sociales, que le permiten a la empresa gestionar de manera transparente y continuar mejorando las actividades y procesos para fortalecer la estrategia empresarial y las relaciones con los grupos de interés.

Desde la Oficina de Planeación se asesora, se acompaña, y se soporta a la Gerencia General, a la Junta Directiva y a los procesos de toda la empresa, a través de la formulación del direccionamiento estratégico, políticas y estrategias corporativas. A su vez, se desarrolla y administra el Sistema Integral de Gestión, incluyendo calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo en coordinación con la Subgerencia Técnica, seguridad de la información, competencia de laboratorios de ensayo y calibración, seguridad de la cadena de suministro, responsabilidad social y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, a continuación, se amplían las responsabilidades de mayor impacto en el marco de la Sostenibilidad:



La administración de recursos financieros, en concordancia con los objetivos y programas de la empresa se encuentran bajo el alcance y responsabilidad de la Subgerencia Financiera, quienes constantemente miden el impacto sobre las finanzas de la empresa, ahorros representativos y su conveniencia económica dando cumplimiento a los procedimientos internos y a la normatividad legal aplicable y adelantando gestiones orientadas a la búsqueda y optimización de Recursos Financieros. El control a los sistemas contables, de presupuesto y de costos de la empresa permiten contar con información verídica y transparente, para la toma de decisiones, asignación de recursos y dar cumplimiento a las obligaciones a cargo de la Empresa.

A través de la Subgerencia Administrativa- División Administración de personal, se Administra y Gestiona el Recurso Humano de la empresa velando por el cumplimiento de los Derechos Humanos y de la implementación de estrategias, planes, programas y actividades asociadas al ciclo laboral, que permitan desarrollar conocimientos, habilidades y bienestar social, lo anterior dando cumplimiento a la normatividad laboral, estatutos, reglamentos internos y demás leyes aplicables.

2.3.4. CONSULTA A GRUPOS DE INTERÉS SOBRE TEMAS ECONÓMICOS, AMBIENTALES Y SOCIALES.

Los procesos de consulta entre los grupos de interés y el máximo órgano de gobierno de la empresa – Junta Directiva sobre temas económicos, ambientales y sociales, se realizan a través de la gestión de rendición de cuentas anualmente y de informes periódicos cada dos meses a la Junta Directiva, en dónde se reportan los resultados de gestión de cada uno de los procesos de la Empresa, así como los avances y ejecución de los proyectos definidos para el año de reporte, abriendo espacios en donde las partes interesadas pueden presentar sus preguntas, comentarios u observaciones al respecto, este proceso de consulta es liderado por parte de la Secretaria General y la Oficina de Planeación, actividad realizada a través de los canales de comunicación tales como: correo electrónico, línea de atención telefónica, pagina web, redes sociales, ventanilla de atención presencial, buzones entre otros.

Algunos planes son socializados previo a publicación oficial a las partes interesadas, para recibir aportes, comentarios o sugerencias entre ellos se destaca el Plan Anticorrupción y de atención al ciudadano –PAAC.

Así mismo en la Secretaria General se cuenta con personal responsable de atención al ciudadano, comunidad y División de Mercadeo a través de Servicio al Cliente gestiona los requerimientos de las respectivas partes interesadas tales como cliente externo, proveedores, entre otros, direccionándose al interior de la empresa para entregar una respuesta eficiente y que cumpla con los tiempos definidos.

2.3.5. CONFLICTO DE INTERESES

Los integrantes de la Junta Directiva, Gerente y empleados que hagan parte de la estructura interna de INDUMIL, deberán reportar cualquier situación a la que se vean expuestos de conflicto de intereses durante la ejecución de sus funciones, con cualquiera de las partes interesadas o grupos de interés definidos.

Al interior de la empresa se ha definido Políticas, Manuales y Códigos, en donde se establecen las directrices de actuación para cada parte interesada dentro de los parámetros de Ética, Competencia, Integridad, Transparencia y Responsabilidad Social.

Se establecen y se comunican las prácticas de actuación de que generen relaciones genuinas de mutua confianza con los grupos de interés, que determinan el éxito a largo plazo.

INDUMIL construye una cultura de seguridad, como parte de la razón de ser de la organización, para que a partir de lo individual trascienda el entorno familiar, social y laboral para contribuir a la seguridad de nuestro país. Así mismo la transparencia y honestidad hacen parte del ADN del recurso humano de la empresa, permitiendo interactuar de la mejor manera con todas partes interesadas, esto implica un comportamiento ético y transparente que contribuya con el desarrollo sostenible, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normatividad.

En cuanto a independencia, la Empresa trabaja constantemente para garantizar que no se participe en actividades que puedan o aparenten perjudicar su evaluación imparcial, así como las que puedan estar en conflicto con los intereses de INDUMIL, considerándose:

- Neutralidad en lo referido a influencias externas, con el fin de desempeñar las labores con total imparcialidad.
- Mantener una actitud independiente y una posición de objetividad total, especialmente frente a la propia estructura administrativa, las opiniones, conclusiones y recomendaciones.

Así mismo se ha definido el decálogo de la conducta del código de buen gobierno, que orienta a los empleados y demás partes interesadas a practicar en sus funciones, la ética como un estilo de vida y que no existen negociables.

Dando cumplimiento a los lineamientos y políticas referidas en el Código de Integridad, se deben tener en cuenta las siguientes definiciones para la identificación del conflicto de intereses:

- **Real:** cuando el servidor ya se encuentra en una situación en la que debe tomar una decisión, pero, en el marco de esta, existe un interés particular que podría influir en sus obligaciones como servidor público. Por ello, se puede decir que este tipo de conflicto son riesgos actuales.
- **Potencial:** cuando el servidor tiene un interés particular que podría influir en sus obligaciones como servidor público, pero aún no se encuentra en aquella situación en la que debe tomar una decisión. No obstante, esta situación podría producirse en el futuro.
- **Aparente:** cuando el servidor público no tiene un interés privado, pero alguien podría llegar a concluir, aunque sea de manera tentativa, que sí lo tiene. Una forma práctica de identificar si existe un conflicto de intereses aparente es porque el servidor puede ofrecer toda la información necesaria para demostrar que dicho conflicto no es ni real ni potencial.

Toda situación deberá ser reportada y darse estricto cumplimiento a los lineamientos referidos. Estas políticas y lineamientos son comunicados a todas las partes interesadas con el objetivo de evitar novedades en sus gestiones asociadas al conflicto de intereses.

2.3.6. FUNCIÓN DEL MÁXIMO ÓRGANO DE GOBIERNO EN LA SELECCIÓN DE OBJETIVOS, VALORES Y ESTRATEGIA.

De conformidad con lo establecido en los Acuerdos, Estatutos de la entidad y demás disposiciones legales y reglamentarias vigentes, la Junta Directiva de la **Industria Militar (INDUMIL)**, es el máximo órgano en la Dirección estratégica y Administración de la empresa, desempeñando funciones enfocadas a el cumplimiento de los objetivos, valores institucionales, estrategias de Sostenibilidad y los Derechos Humanos de todas las partes interesadas, siendo el principal referente para la toma de decisiones asertivas y actuando de manera ética, transparente y responsable con la empresa y con el país.

A través de la resolución 092 del 17 de Mayo del 2018, INDUMIL adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, como marco de referencia para Dirigir, Planear, Ejecutar, hacer Seguimiento, Evaluar y Controlar la gestión de la entidad con el fin de generar resultados para el cumplimiento de la Misión Institucional conforme a lo establecido en el Decreto 1499 de Septiembre de 2017 y se crea el Comité de Gestión y Desempeño de la Industria Militar, el cual tiene como objetivo orientar la implementación y operaciones del MIPG en la empresa conforme a los lineamientos establecidos en el marco legal y las directrices del Departamento Administrativo de Función Pública- DAFP y el Comité Sectorial de Gestión y el Desempeño Institucional, a continuación se presenta el detalle:



Así mismo la empresa decide crear en paralelo otros comités que permitan realizar seguimiento y control a la gestión de los diferentes procesos entre ellos:

- Comité de Coordinación de Control Interno.
- Comité técnico de Sostenibilidad Contable (Resolución 023 del año 2009).
- Reuniones de Grupo de Gerencia con el objetivo de realizar seguimiento a la gestión de las diferentes oficinas y dependencias, el mismo es liderado por parte del Gerente General y se ejecuta 1 vez a la semana.

2.3.7. CONOCIMIENTOS COLECTIVOS DEL MÁXIMO ÓRGANO DE GOBIERNO.

El rol de los integrantes del máximo órgano de gobierno - Junta Directiva, es de vital importancia para el desarrollo y control de la empresa, los mismos cuentan con conocimientos en las entidades y dependencias del Sector Defensa, así mismo comprenden el impacto estratégico del manejo de la información y conocimiento de la política de Seguridad Nacional y administración de recursos. Cada integrante de Junta Directiva participa en la toma de decisiones de los Planes y Programas de desarrollo de las entidades a las cuáles pertenecen, con el objetivo de potenciar su conocimiento.

2.3.8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL MÁXIMO ÓRGANO DE GOBIERNO.

A través del Viceministerio del GSED y Bienestar (Grupo Social y Empresarial de la defensa), se evalúa la gestión de los integrantes de la Junta Directiva del Grupo empresarial anualmente, en donde se ejecuta una autoevaluación y otra evaluación, que mide variables asociadas al desempeño de las funciones a su cargo en el rol dentro de la Junta Directiva.

La programación y socialización de los resultados de estas evaluaciones son consignados en las actas de las sesiones de Junta Directiva.

2.3.9. IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE IMPACTOS ECONÓMICOS, AMBIENTALES Y SOCIALES.

Para el año 2021 se realizaron 6 sesiones de Junta Directiva Ordinarias y 3 sesiones de Junta Directiva extraordinarias en modalidad semipresencial.

Los temas más relevantes tratados en las sesiones de Junta Directiva para el año 2021, corresponden a:

- Planeación Estratégica.
- Planeación Financiera y Presupuestal.
- Resultados de la Gestión Corporativa y Métricas Organizacionales.
- Oportunidades de exploración de mercados y participaciones internacional
- Evaluación e impacto de temas económicos, ambientales y sociales
- Evaluación e impacto de los riesgos y oportunidades asociados a la gestión de la empresa y de nuevos negocios.

La frecuencia de los temas a tratar en cada sesión de Junta Directiva depende de la programación y necesidades de la empresa, así mismo en caso de requerirse alguna aprobación de temas estratégicos se incluirá dentro de la agenda de la próxima sesión de Junta Directiva (Ordinaria o Extraordinaria).

2.3.10. EFICACIA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL RIESGO

En el marco de la Gestión del riesgo de la Industria Militar- INDUMIL se incorporan transversalmente las políticas de administración y gestión de los riesgos y las oportunidades, involucrando a los grupos de interés para la toma de las decisiones que están bajo el alcance de la Junta Directiva y Grupo Directivo.

Estos riesgos son tratados oportunamente con el fin de evitar su materialización, haciendo énfasis: No Abuso del poder, acción u omisión en la apropiación de bienes de la entidad para fines particulares, aceptar retribuciones o dádivas para el trámite y/o entrega de información reservada propia de la Entidad en beneficio y/o de terceros, entre otros señalados en el presente documento.

2.3.11. POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN

Los miembros de la Junta Directiva tendrán derecho a percibir por su asistencia a las sesiones de junta los honorarios que serán fijados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, de conformidad con las normas legales vigentes sobre la materia.

La compensación correspondiente a los empleados públicos del Grupo Directivo se establece a partir de los Decretos de nomenclatura y escalas salariales establecidas por el Gobierno Nacional. Para el caso de los trabajadores oficiales del Grupo Directivo, la compensación se rige por los acuerdos de nomenclatura y escalas salariales establecidas por la Industria Militar, lo anterior teniendo en cuenta políticas y lineamientos establecidos por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público en materia presupuestal y Marco Fiscal de Mediano Plazo.

2.4. TRANSPARENCIA E IMPACTO

La Industria Militar tiene como objeto establecer los valores institucionales de ética e integridad del servidor público, definiendo las conductas dentro de cada una de las actividades que se desarrollan en INDUMIL y en su relación con sus partes interesadas.



El actuar de los servidores públicos se fundamenta en la verdad y rectitud, dando cumplimiento a los principios, valores, un comportamiento ético superior y coherente con la política de gestión integral de INDUMIL, IM-OC-OFP-CP-001



“La corrupción es el uso del poder para desviar la gestión de lo público hacia el beneficio privado”. Según el documento Conpes N° 167 del 9 de diciembre de 2013 “Estrategia Nacional de la Política Pública Integral Anticorrupción”



La Industria Militar (INDUMIL), comprometido con la transparencia en la gestión pública, hace parte de la Red Interinstitucional de Transparencia y anticorrupción (RITA), una iniciativa de la Vicepresidencia de la república de Colombia que busca fortalecer los mecanismos de lucha contra la corrupción, acercar a los ciudadanos a las instituciones públicas a través del uso de canales de participación ciudadana y transparencia y prevenir actos que atenten contra el buen funcionamiento del Estado y la debida administración de los recursos públicos.

2.5. GESTIÓN DE CONTROL INTERNO PROCESO DE EVALUACIÓN INDEPENDIENTE VIGENCIA 2021

La gestión de la Oficina de Control Interno se enmarca en el desarrollo al plan de acción aprobado por el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, oficializado mediante documento No. 02.400.730 del 3 de marzo de 2021, el cual contiene actividades enfocadas al cumplimiento de los roles definidos en el Decreto 648 de 2017 “Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública” de las Oficinas de Control Interno.

2.5.1. ROL DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Teniendo en cuenta lo estipulado en la Circular 004 de 2019 expedida por la Procuraduría General de la Nación, a la Industria Militar le corresponde implementar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, así como realizar reportes anuales mediante el Formulario Único de Reporte y Avance de la gestión -FURAG. La Oficina de Control Interno generó el documento No. 02.501.437 “IM OC OCI Resultado Auditoría al Sistema de Control Interno – Proceso Gestión Estratégica.

Así mismo, con el fin de fortalecer el Sistema de Control Interno, se desarrollaron charlas acerca del Código de Integridad y Cultura de Autocontrol e Integridad, dirigidas al equipo de trabajo de la Oficina de Control Interno y a los líderes de Proceso en las Fábricas.

2.5.2. ROL ENFOQUE A LA PREVENCIÓN

Durante la vigencia 2021 la Oficina de Control Interno realizó veinticuatro (24) informes de enfoque hacia la prevención, con el objetivo de asesorar a los Procesos en la mejora y fortalecimiento de sus controles, teniendo como referente la aplicación los lineamientos del Sistema de Gestión Integral y normativa vigente.

Así mismo, con el fin de fomentar la integridad y transparencia se elaboraron boletines acerca de temas anticorrupción, los cuales fueron publicados en la Intranet de la Industria Militar y enviados por los correos de INDUFLASH y COMUNICACIONES a los funcionarios.

- Boletín “SISTEMA NACIONAL DE RENDICIÓN DE CUENTAS”.
- Boletín “LEY 1474 DEL 12 DE JULIO DE 2011 Y LEY 1712 DEL 06 DE MARZO DE 2014”.
- Boletín “PLAN ANTICORRUPCIÓN Y ATENCIÓN AL CIUDADANO PAAC”.
- Boletín “OBSERVATORIO DE TRANSPARENCIA Y ANTICORRUPCIÓN”.
- Boletín “PACO – PORTAL ANTICORRUPCIÓN DE COLOMBIA”.

2.5.3. ROL EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO

En cumplimiento a las disposiciones establecidas en la Ley 87 de 1993 artículo 12, Ley 1955 de 2019 artículo 3, Ley 1474 de 2011 artículo 73 “Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano”, Decreto 648 de 2017 en ejercicio del rol de evaluación de la gestión del riesgo asignado a las Oficinas de Control Interno y Decreto 124 de 2016 Artículo 2.1.4.6, la Oficina de Control Interno:

- Generó informes cuatrimestrales de seguimiento, evaluando de manera independiente y objetiva la efectividad y diseño de los controles asignados a los riesgos de proceso, cadena de suministros y corrupción gestionados por los Procesos del Sistema de Gestión Integral, con el fin de afianzar los conocimientos de los procesos y asegurar la mejora continua del Sistema de Control Interno. Los informes de riesgos de corrupción se encuentran publicados en la página WEB de la Industria Militar.
- Realizó seguimientos trimestrales al Plan de Anticorrupción y Atención al ciudadano en cumplimiento a las disposiciones establecidas en la Ley 1474 de 2011 y la Cartilla de Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano versión 2 capítulo V, los cuales fueron publicados en la página WEB de la Industria Militar.

2.5.4. ROL DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La Oficina de Control Interno con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la Industria Militar, adelantó el 100% de las auditorías a los Procesos y Almacenes Comerciales del Sistema de Gestión Integral, programadas en el plan de acción aprobado por el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, de acuerdo a la priorización efectuada con base a los siguientes criterios:

- Requerimientos entes externos y de control.
- Requerimientos del Comité Institucional de coordinación de Control Interno.
- Impacto en el direccionamiento estratégico.
- Gestión del riesgo.
- Vigencia ultima auditoria.
- Proyectos de inversión.
- Presupuesto asignado.
- Resultado cumplimiento planes de mejoramiento auditorías internas.
- Porcentaje hallazgos vencidos.
- Resultado cumplimiento plan de mejoramiento Contraloría General de la República.

De cada auditoría se presentó el informe de resultados a la Gerencia General con destino a los líderes de los procesos, consignando observaciones y recomendaciones, sobre las cuales cada responsable adelantó la gestión para subsanar los hallazgos y fortalecer los controles.

Así mismo, realizó seguimiento a los planes de mejoramiento producto de las auditorías de manera mensual, presentando los resultados en los que se hizo énfasis a que es importante tener en cuenta que es responsabilidad de los líderes de los procesos como primera línea de defensa subsanar los hallazgos que se describen en los informes de auditoría, gestionando con efectividad el plan de mejoramiento, tomando acciones que permitan eliminar de raíz las causas que dieron origen a los hallazgos y fortalecer el Sistema de Control Interno.

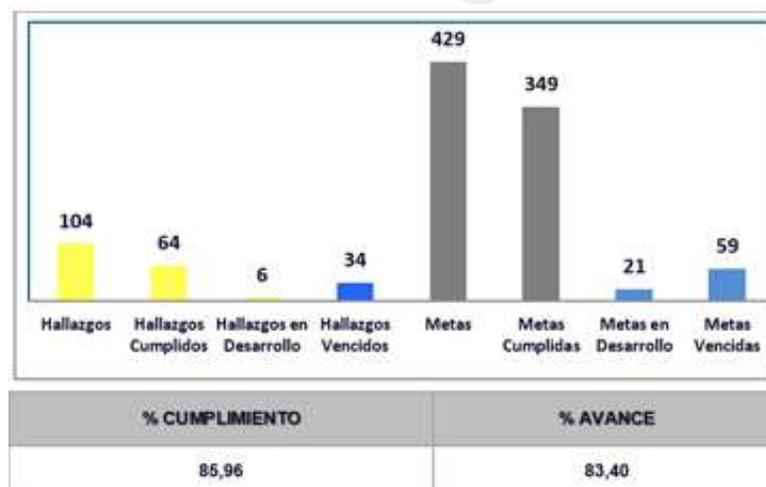
2.5.5. ROL RELACIÓN CON ENTES EXTERNOS DE CONTROL

Mensualmente la Oficina de Control Interno presentó a la Gerencia General y procesos responsables, el grado de avance en la gestión del plan de mejoramiento de la Contraloría General de la República; en los que se recomienda:

- Gestionar el cumplimiento de las 59 metas vencidas, con el fin de evitar las sanciones para la Empresa establecidas en el Decreto Ley 403 de 2020 artículo 82.
- Continuar con la ejecución de las diferentes actividades y controles estipulados en el plan suscrito con la CGR, así se hayan cumplido al 100%; con el fin de evitar que se repitan los hallazgos.
- Mejorar la comunicación entre los procesos que tienen metas en común con el fin de dar cumplimiento a las mismas, de manera coordinada, alineada y oportuna.
- Los Jefes de Oficinas Asesoras, Subgerentes, Directores de Fábrica y Jefes de División deben presentar los informes de seguimiento al plan de mejoramiento Contraloría General de la República, a la Oficina de Control Interno dentro de los cinco (5) primeros días calendario, con las evidencias correspondientes para poder soportar el avance de cumplimiento.

El resultado a 30 de noviembre de 2021, informado a la Gerencia mediante documento No. 02.523.616 - IM OC OCI "Informe ejecutivo avance al plan de mejoramiento CGR vigencia 2020 al 30 de noviembre de 2021, fue":

► Estado Plan de Mejoramiento Contraloría General de la República – Corte Noviembre 30 de 2021



El plan de mejoramiento y los avances semestrales han sido presentados en el Sistema de Rendición Electrónica de la Cuenta e Informes – “SIRECI”, de la Contraloría General de la República, atendiendo los plazos definidos en la Resolución 0042 del 25 de agosto de 2020, para lo cual se elaboró oficio No. 02.383.990 “IM-OC-OCI Directiva Permanente Instrucciones para la rendición de las cuentas e informes en el Sistema de Rendición Electrónica de la Cuenta e Informes “SIRECI”.”, con el propósito de lograr la presentación de la información con la calidad, el contenido requerido y en el plazo definido.

La Oficina de Control Interno al 30 de junio de 2021 realizó pruebas de efectividad a los hallazgos cumplidos al 100% y retiro del Plan de Mejoramiento de la Contraloría General de la República – Vigencia 2020 siete (7) hallazgos. (Documento No. 02.461.709 “IM OC OCI Informe Ejecutivo Avance al Plan de Mejoramiento vigencia 2020 al 30 junio de 2021 – GSED”).

Así mismo, el Informe Avance Plan de Mejoramiento Vigencia 2020 con corte 31 de diciembre de 2021, se encuentra en proceso de verificación de efectividad a los hallazgos cumplidos al 100%, en cumplimiento a las disposiciones establecidas en la Circular No. 05 del 11 de marzo de 2019, numeral 2.

► Resultado indicadores de gestión Oficina de Control Interno

RESULTADOS VIGENCIA 2021			
NOMBRE DEL INDICADOR	RESULTADO		
Eficacia (Cumplimiento Plan de Acción Oficina Control Interno)	1 trimestre	92.75	Satisfactorio
	2 trimestre	82.40	Aceptable
	3 trimestre	88.85	Satisfactorio
	4 trimestre	95.19	Satisfactorio
Eficiencia (Tiempo promedio atención de Solicitud de Acción de Mejora (SAM))	1 Semestre	3	Aceptable
	2 Semestre	0	Satisfactorio
Efectividad I (Impacto de la gestión del rol de Evaluación y seguimiento)	1 Semestre	4.59	Satisfactorio
	2 Semestre	4.78	Satisfactorio
Efectividad II (Impacto del desempeño de la Oficina de Control Interno)	1 Semestre	4.24	Satisfactorio
	2 Semestre	4.17	Satisfactorio
Efectividad III (Nivel de satisfacción del cliente interno)	Vigencia 2018-2019	3.93	Deficiente
	Vigencia 2020	4.02	Aceptable

Alineados con la Cuarta Dimensión Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG - Evaluación de resultados, la Oficina de Control Interno efectuó monitoreo y medición de los indicadores de gestión del Proceso Evaluación Independiente, con el fin de evaluar, controlar y mejorar el desempeño del proceso.

El análisis del resultado permite observar la mejora de un periodo a otro, logrando un nivel “satisfactorio” de la gestión de la Oficina durante la vigencia 2021, a causa del cumplimiento del plan de acción, oportunidad en la atención de las solicitudes de acción de mejora e impacto positivo en el desempeño y percepción de la Oficina de Control Interno, contribuyendo a la alta dirección para la toma de decisiones y al fortalecimiento del Sistema de Control Interno.

Así mismo, es importante mencionar que el resultado de la medición del indicador de efectividad III se obtendrán en el primer trimestre de la vigencia 2022, teniendo en cuenta que la encuesta de cliente interno 2021 se encuentra en ejecución.

2.6. GESTIÓN SECRETARÍA GENERAL

2.7. TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL MARCO DE LA TECNOLOGÍA

El proceso de Gestión Informática tiene como propósito proporcionar los servicios tecnológicos requeridos para la Industria Militar- INDUMIL, transformando y mejorando la competitividad en: Tecnologías de la Información y Comunicaciones, los procesos y procedimientos misionales y de Gestión Administrativa en el sector del GSED, a través de la definición e implementación de la estrategia sectorial de Tecnología y la expedición de las políticas sectoriales requeridas.

La orientación de la gestión de las tecnologías de la información en las Instituciones y Entidades que conforman el sector Defensa, como factor clave para el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales y sectoriales, hacen parte de la estrategia de Tecnología de la información para el cuatrienio en vigencia 2019-2022.

A través de la actualización del PETI (Plan estratégico de Tecnologías, Información y Comunicaciones) se adoptaron los conceptos, metodologías y lineamientos establecidos por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MINTIC bajo la Estrategia de Gobierno Digital con el estándar de Arquitectura TI (Arquitectura Empresarial que alinea la Gestión TI con la estrategia del Estado-Plan Nacional de Desarrollo, Planes sectoriales y territoriales).

En materia de Seguridad de la Información, se mantiene la Política de Seguridad y Privacidad de la Información adoptando los lineamientos del Ministerio de Tecnologías enfocados a: Minimizar los riesgos aplicables a los activos de Información, Cumplir con los principios de seguridad de la información, Cumplir con los principios de las funciones administrativas, Mantener la confianza de sus clientes, socios y empleados, Apoyar la innovación tecnológica, Proteger los activos tecnológicos, Establecer las políticas, procedimientos e instructivos en materia de seguridad de la información, entre otros.

La Industria Militar- INDUMIL, ha definido una Estructura Organizacional encargada de la coordinación de las actividades relacionadas con la gestión de la Seguridad de la Información, relacionada con el proceso Gestión Informática. Dicha estructura está compuesta por: el Comité de Seguridad de la Información el cual establece los principios generales, las normas, estrategias y lineamientos de seguridad; adicionalmente, existe el Comité Técnico de Seguridad el cual apoya al Comité de Seguridad de la Información en la toma de decisiones de tipo técnico de menor impacto, relacionadas con el Sistema de Gestión de la Seguridad Información. Existe un Comité de Seguridad permanente y estable para el mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, creado según Resolución No. 070 del 28 de abril de 2010.

Así mismo ha mantenido la certificación de Seguridad de la información ISO 27001- 2013, velando por la integridad, confidencialidad y disponibilidad de los diferentes servicios TI, adoptando mecanismos de enseñanza para sensibilizar al talento humano de la entidad.

En el marco de los Sistemas de Información como parte fundamental del propósito y la gestión del proceso, se controla y se gestiona la información, licenciamiento, regulación y documentación física/ electrónica requerida

por los procesos de la empresa, dando cumplimiento a la Política de Seguridad y Privacidad de la Información, entre ellos se tienen definidos:

- **Gestor Documental:** Este servicio comprende el sistema de información para el control y manejo de toda la documentación física y electrónica requerida por los diferentes procesos de INDUMIL. Es de resaltar en esta área que durante el año 2021 se realizó la actualización de este importante aplicativo institucional; la versión con que se venía trabajando corresponde al release 248 del año 2011, por tal razón obligaba a usar software que por su antigüedad presentaba vulnerabilidades o ya no tenía soporte por el fabricante, por tanto urgía la actualización y se instaló la versión 264 del año 2021 y de esta forma contar con software más moderno, con menos vulnerabilidades para disminuir la brecha en la seguridad digital.
- **MÓDULOS DE APOYO:** Esta zona comprende la información histórica en modo de consulta como financiera (Contable), Administrativa (Activos), Presupuestal y Ventas
- **ERP:** Este sistema de Información es el ERP de la empresa sosteniendo información financiera (Contable), Administrativa (Activos), Presupuestal y Ventas.
- **SOFTWARE:** En este servicio se contempla el licenciamiento de software y la adecuada utilización del software libre existente.
- **MONITOREO:** Se cuenta con sistema de información para el seguimiento y regulación de los servicios de TI.

► Sistemas de información



A continuación, se presentan los resultados alcanzados para cada uno de los frentes del proceso para el año 2021:

2.7.1. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN PETI

Para la iniciativa de implementar Sistemas de Información y las Comunicaciones efectivas, seguras y que cumplan lineamientos del gobierno, se definieron las siguientes iniciativas estratégicas y se refieren así mismo los logros alcanzados:

INICIATIVA ESTRATÉGICA

Definir e implementar el programa de mejoramiento de la imagen corporativa y comunicaciones.

LOGROS ALCANZADOS

Realizar mantenimiento a la página web de Indumil - Teniendo en cuenta los criterios del grupo directivo y cumplimiento con los lineamientos GEL y SGSI. Realizar Presentación ante el CITI de proyectos de Tecnología de la Información.

INICIATIVA ESTRATÉGICA

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.

LOGROS ALCANZADOS

Se identifican, valoran y tratan los riesgos del proceso Gestión Informática.
Se realiza un proceso de actualización de activos dentro de las herramientas de gestión de TI para su debido control.

INICIATIVA ESTRATÉGICA

Continuar con la ejecución del programa para la revisión y depuración de documental. (Manuales, procedimientos, instructivos, fichas técnicas, etc.)

LOGROS ALCANZADOS

Dentro de las principales actividades desarrolladas para evidenciar la gestión de la oficina se actualizan documentación así: Procedimiento mesa de ayuda proceso, Gestión Informática declaración de aplicabilidad (SOA) del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, Procedimiento Gestión del Cambio, Procedimiento Gestión de Incidentes de Seguridad de la Información, Procedimiento Gestión de Riesgos y Oportunidades Seguridad de la Información. Plan de recuperación tecnológica del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información

INICIATIVA ESTRATÉGICA

Diseñar y ejecutar un modelo de gestión del conocimiento para la empresa.

LOGROS ALCANZADOS

En la Oficina de informática en la vigencia 2021 no se realizaron desarrollos propios, atendiendo las necesidades de los usuarios y los planes de mejoramiento asociados con los reentrenamientos al personal en seguridad de la información se incorporó dentro de nuestra intranet el módulo de AULA VIRTUAL, un espacio para que el usuario se informe y conozca acerca del Sistema de Seguridad de la Información.

2.7.2. INDICADORES DE GESTIÓN DE TI

Para la iniciativa de implementar Sistemas de Información y las Comunicaciones efectivas, seguras y que cumplan lineamientos del gobierno, se definieron las siguientes iniciativas estratégicas y se refieren así mismo los logros alcanzados:

► Disponibilidad del servicio de TI

De enero a diciembre de 2021 se reporta un 100% de disponibilidad en los servicios de TI, es decir, durante el año 2021 y de conforme a los acuerdos de niveles de servicio (ANS) no se presentaron interrupción de los servicios que ofrece la Oficina de Informática por mayor tiempo del establecido en el catálogo de servicios aprobado.



► Nivel de efectividad en la solución de incidentes de servicios tecnológicos

Este indicador representa la cantidad de casos resueltos por la Oficina de Informática del total solicitado por los usuarios, la meta es sostenerse por encima del 90%, como se puede apreciar en la gráfica adjunta se ha superado esta meta desde el segundo trimestre del año 2021.



Igualmente, tras la solución del caso se solicita a los usuarios que diligencien una encuesta de satisfacción para evaluar el servicio y poder establecer estrategias de mejora, en líneas generales durante el 2021 la satisfacción de los usuarios estuvo en alrededor el 88%:



2.7.3. EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

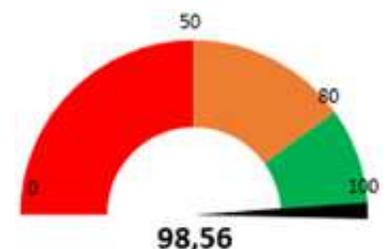
Teniendo en cuenta el presupuesto asignado para vigencia 2021 se informe que se ejecutaron a satisfacción todos los proyectos así:

PROYECTO / SUBPROYECTO	PROYECTOS 2021 OFI	EJECUTADO
MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA DE LA INDUSTRIA MILITAR RUBRO D-6-1507044-02-02-01-004	9772 - Software Bartender	\$ 22,895,600.00
	9935 - SoftwareVmware	\$ 294,260,802.00
	10154 - Adquisicion WAF	\$ 198,623,143.00
	10155 - Software SofCast	\$ 198,979,893.00
	10279 - Software SolidCAM	\$ 15,210,000.00
	10446 - Impresora Carnets	\$ 9,478,350.00
	10156 - Equipos Escritorio	\$ 194,906,238.00
	10156 - Impresoras	\$ 102,310,250.00
	10156 - Portátiles	\$ 135,684,644.00
	10156 - Tablets	\$ 11,005,301.00
TOTAL		\$ 1,183,354,221.00

TOTAL ASIGNADO	SALDO	% EJECUCION
\$ 1,200,000,000.00	\$ 16,645,779.00	98,59%

PROYECTO	BENEFICIO
1. Renovación de los equipos de cómputo, equipos portátiles e impresoras de la Industria Militar.	Renovación de Equipos que han cumplido su vida útil de servicio.
2. Licenciamiento de Software	BarTender Vmware Sofcast SolidCAM
3. Seguridad Perimetral	Atender y detectar amenazas de seguridad perimetral en los servicios de página web, internet y correo electrónico

El indicador está formulado con base en la ejecución presupuestal, en ese orden de ideas fue asignado un presupuesto de \$1.200 millones y se ejecutaron \$1.183 millones, logrando así un 98,56% de ejecución; sin embargo, los objetivos planteados en los proyectos de inversión se cumplieron al 100% y el dinero que no se ejecutó corresponde a economías al momento de la contratación como por ejemplo el uso de contratos marco de Colombia Compra Eficiente.



2.7.4. RESULTADOS DE RELACIONAMIENTO CON PARTES INTERESADAS E INFORMES DE RETROALIMENTACIÓN

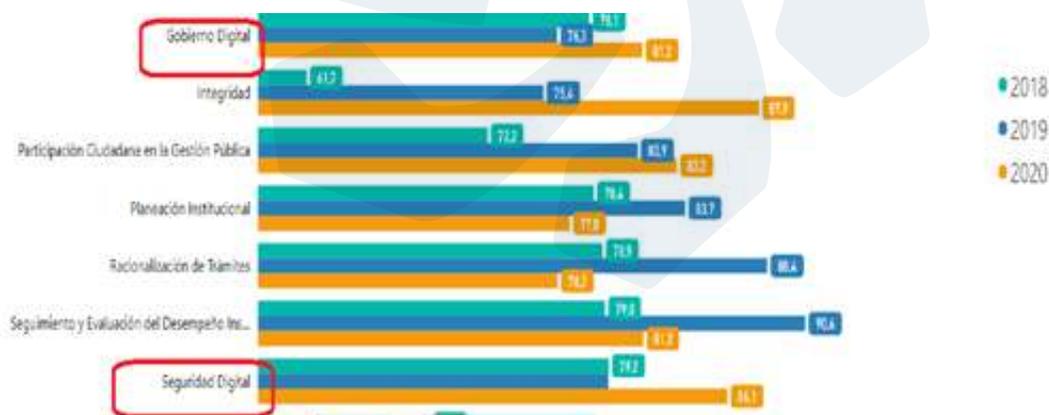
► Gobierno

Los resultados de desempeño institucional Nacional- Rama Ejecutiva 2019-2020 MIPG para la industria Militar, evaluados anualmente por el FURAG, orientado al proceso Gestión Informática son los siguientes:

Índices de las dimensiones de gestión y desempeño

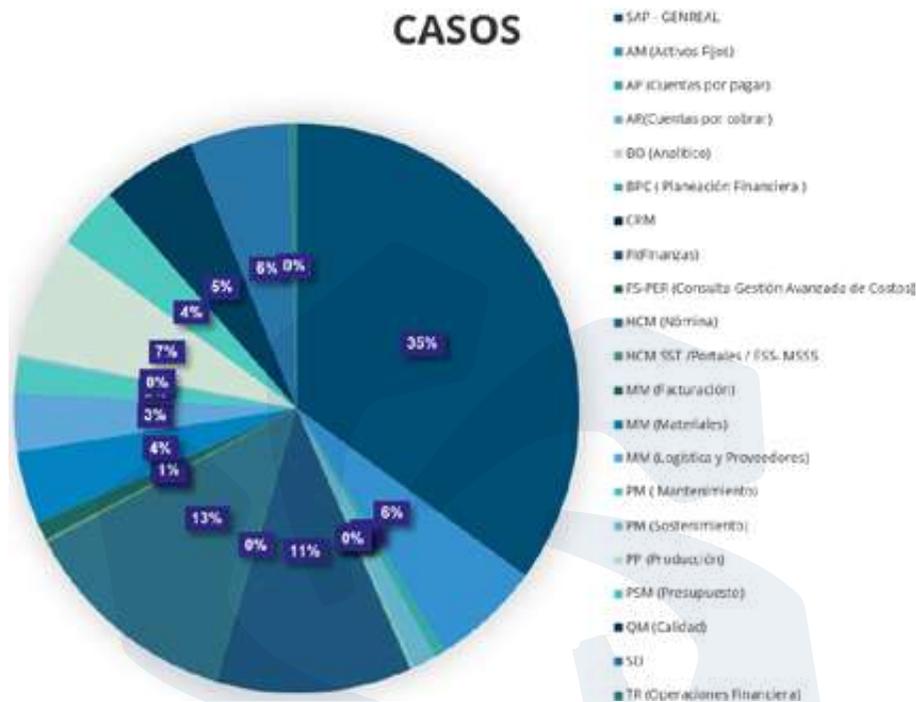


Índices de las políticas de gestión y desempeño



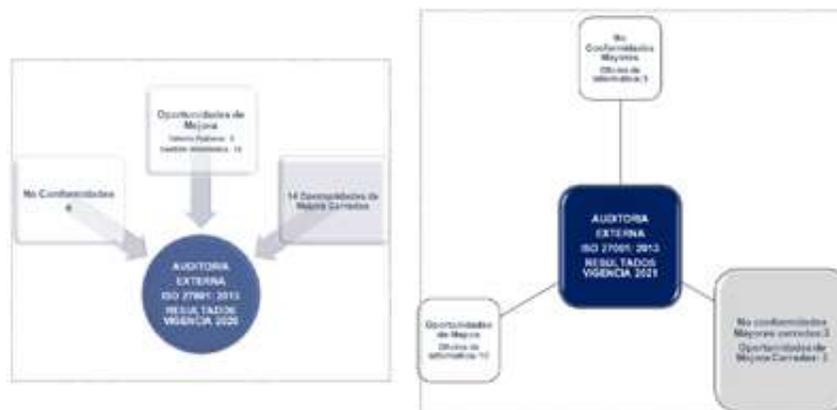
2.7.5. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

ERP- SAP: para el año 2021 se trabajó en la renovación del licenciamiento y soporte de los módulos ya adquiridos, los cuales se relacionan a continuación con el porcentaje de casos atendidos durante la vigencia:



2.7.6. SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Trabajando por la continuidad de la seguridad de la información, durante el año 2021 se ejecutó el proceso de auditoría externa por el ICONTEC, en donde se recibe nuevamente la recertificación de la norma ISO 27001:2013 para el procesamiento Electrónico de Datos con los siguientes resultados:



► Aula virtual

Atendiendo las necesidades de los usuarios y los planes de mejoramiento asociados con los reentrenamientos al personal en materia de Seguridad de la Información, se incorporó dentro de la Intranet de INDUMIL, el módulo de AULA VIRTUAL, un espacio para que el usuario se informe y conozca acerca del Sistema de Seguridad de la Información.

Este método le permitirá a la empresa medir el nivel de conocimiento de los usuarios, ilustrarlos y formarlos con el fin de que puedan tener el conocimiento suficiente para ingresar a manejar los servicios de TI de una forma más segura y eficiente.



Capítulo 3

▶ CADENA DE VALOR INDUMIL- INDUSTRIA MILITAR

3.1. NUESTRA CADENA DE VALOR

Como uno de los compromisos principales de la Industria Militar, además de aportar al desarrollo del país, mediante el suministro de productos de alta calidad y la satisfacción de nuestros clientes, es ser una empresa generadora de empleo, con ambientes saludables y con el menor impacto ambiental adverso posible en las operaciones de producción.

La INDUSTRIA MILITAR entiende la Sostenibilidad en el aspecto económico como el equilibrio necesario con los demás factores sociales y ambientales, en las decisiones empresariales.

En consecuencia, en la INDUSTRIA MILITAR las decisiones y negociaciones comerciales llevadas a cabo son siempre acordes con el código de integridad de la empresa, de esta forma:

- La INDUSTRIA MILITAR no pacta con proveedores que no acepten la política ambiental de la empresa y los criterios ambientales a respetar en los trabajos desarrollados, y esto lo refleja mediante estrictos criterios de contratación.
- La INDUSTRIA MILITAR rechaza el trabajo infantil, el trabajo forzado, y la discriminación laboral de cualquier tipo, y promueve la inclusión de varios grupos sociales minoritarias.
- La INDUSTRIA MILITAR lleva a cabo servicios que minimizan los impactos adversos al Medio Ambiente, aplicando técnicas de desmilitarización y destrucción responsable de explosivos.



3.2. PROGRAMA DE PRODUCCIÓN

3.2.1. FAGECOR

En la Industria Militar somos conscientes que la sostenibilidad de la compañía está orientada en la transparencia e integridad de los procesos, por lo cual y en miras de aportar al crecimiento de la organización se ejecutaron en su totalidad los programas de producción para dar cumplimiento a lo establecido en el plan de ventas que incluye los contratos establecidos con las Fuerzas Militares y Policía para la vigencia 2021.

PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	PROGRAMA PRODUCCIÓN 2021 Rev. 1	PRODUCCIÓN TOTAL AÑO	% CUMPLIMIENTO AÑO
ARMAS				
FUSIL GALIL 5,56 mm AR	Unidad	2.000	0	0,00%
FUSIL GALIL 13" C/KIT CONVERSION SAR AUTOM.	Unidad	1.610	0	0,00%
FUSIL GALIL 13" C/KIT CONVERSION SAR SEMI-AUTOM.	Unidad	6.380	0	0,00%
FUSIL ACE 21	Unidad	45	31	68,90%
FUSIL ACE 22	Unidad	1	1	100,00%
FUSIL ACE 23	Unidad	22.520	10.070	44,70%
REPUESTOS FUSIL EXPORTACIÓN (ACE - AR - G3)	Unidad	8.826	1.705	19,30%
REPUESTOS FUSIL FUERZAS ARMADAS	Unidad	216.495	226.883	104,80%
ESCOPETAS	Unidad	131	72	55,00%
REVÓLVER	Unidad	4.337	1.411	32,50%
PISTOLA	Unidad	6.206	4.553	73,40%
MUNICIONES				
MUNICIÓN CALIBRE 5,56 mm	Unidad	35.993.429	18.693.226	51,90%
MUNICIÓN CALIBRE 5,56 mm FOGUEO	Unidad	499.855	526.940	105,40%
MUNICIÓN DEFENSA PERSONAL	Unidad	12.235.371	5.777.682	47,20%
MUNICIÓN ESCOPETA	Unidad	1.694.611	1.813.850	107,00%
CARTUCHO CAÑÓN DISRUPTOR	Unidad	3.650	3.485	95,50%
MANTENIMIENTO				
MTTO FUSIL GALIL 5,56 / 7,62	Unidad	173	173	100,00%
OTRAS PRODUCCIONES				
CARTUCHO DE SEGURIDAD ACE	Unidad	97.600	120.989	124,00%
ANILLOS DE FORZAMIENTO PARA GRANADA	Unidad	13.100	13.100	100,00%
VASO PORTA CARTUCHO GRANADA	Unidad	13.200	13.200	100,00%
CABEZOTE PLASTICO E/ABS P/GRANADA	Unidad	6.600	6.600	100,00%
CABEZOTE NEGRO ESP. GRANADA MANO GM01HE	Unidad	12.500	12.500	100,00%
TAPÓN PLÁSTICO GRANADA 60 Y 81 mm PRACTICA	Unidad	33.000	33.000	100,00%
CAPSULA DEL MULTIPLICADOR P/ESP. V-9 -	Unidad	16.200	16.200	100,00%
CÁPSULAS P/GRANADA (VAINILLA CAL. 5,56 2DA.)	Unidad	4.200	5.150	122,60%
BASE PLÁSTICA DE PENTOFEX 450 G TIPO E	Unidad	150.000	150.000	100,00%
BASE PLASTICA P/TUBO EMBALAJE GRAN. 60 mm	Unidad	14.000	14.000	100,00%
TAPA PLASTICA P/TUBO EMBALAJE GRAN.60 mm	Unidad	5.000	5.000	100,00%

EXCELENTE 100% - 98%	SATISFACTORIO 98% - 89%	MÍNIMO 89% - 0%
-------------------------	----------------------------	--------------------

3.2.2. FASAB

A pesar de las dificultades presentadas en 2021, La Fabrica Santa Bárbara – FASAB continúa trabajando para mejorar y optimizar los procesos productivos; se puede resaltar el incremento de producción respecto al año 2020 en la línea metalmecánica, de igual forma se da cumplimiento a los contratos celebrados con el Ministerio de Defensa Nacional.

PRODUCTOS TERMINADOS	UNIDAD DE MEDIDA	PROGRAMA PRODUCCIÓN 2021 Rev. 1	PRODUCCIÓN TOTAL AÑO	% CUMPLIMIENTO AÑO
BOMBA DE PRACTICA BDU 50	Unidad	30	28	93,33%
ECAEX	Unidad	8	25	312,50%
ANFO FASAB	Kilogramo	1.846.750	1.705.000	92,32%
P.R.M. Desminado Militar	Unidad	8	0	0,00%
GRANADA 40 mm H.E /A.P. (NAL)	Unidad	10.725	893	8,33%
GRANADA DE 40 mm PRACTICA (FUMIG.)	Unidad	2.010	2.027	100,85%
GRANADA DE MANO IM 26 - HE.	Unidad	8.561	8.731	101,99%
GRANADA MORTERO 60 mm PRACT. (8 Esp.)	Unidad	588	694	118,03%
GRANADA DE MANO PRACTICA IM-3C	Unidad	1.940	2.024	104,33%
GRANADA MORTERO 60 mm H.E / L.A	Unidad	0	595	100,00%
GRANADA MORTERO 60 mm H.E TIPO C	Unidad	10.050	10.156	100,95%
GRANADA MORTERO 60 mm ESTANDAR	Unidad	1.197	1.281	107,02%
ESPOLETA GRANADA MANO PRACTICA	Unidad	4.900	4.950	101,22%
ACERO AL CARBONO + ACEROS ALEADOS	Kilogramo	100.000	88.732	88,73%
ACERO AL MANGANESO	Kilogramo	50.000	72.828	145,66%
HIERROS	Kilogramo	37.600	58.617	155,90%
PRODUCCIÓN CIVIL MICROF	Kilogramo	5.000	8.058	161,16%

PIEZAS PARA REVOLVER	UNIDAD DE MEDIDA	PROGRAMA PRODUCCIÓN 2021 Rev. 1	PRODUCCIÓN TOTAL AÑO	% CUMPLIMIENTO AÑO
CONJUNTO CILINDRO - EXTRACTOR 38 L	Unidad	1.700	1.760	103,53%
CAÑÓN CASSIDY CAL. 38 4"	Unidad	700	0	0,00%
CAÑÓN MARTIAL CAL. 38 4"	Unidad	800	417	52,13%
CAÑÓN CASSIDY CAL. 38 3"	Unidad	250	243	97,20%
CAÑÓN SCORPIO CAL. 38 2"	Unidad	100	100	100,00%
EJE DEL EXTRACTOR Martial-Cassidy.	Unidad	525	525	100,00%
PALANCA DEL CILINDRO Martial-Cassidy	Unidad	200	0	0,00%
GUÍA DEL RESORTE DEL PERCUTOR MECAN.	Unidad	555	555	100,00%
GUÍA DEL RESORTE DEL PERCUTOR MICROF.	Unidad	510	510	100,00%
CONJUNTO CILINDRO - EXTRACTOR 38 L	Unidad	1.700	1.760	103,53%
BOTÓN DE LA CORREDERA	Unidad	1.540	2.830	183,77%
CORREDERA	Unidad	2.000	3.543	177,15%
DIENTE DEL PERCUTOR	Unidad	1.092	2.282	208,97%
DISPARADOR	Unidad	0	1.143	100%
ENGANCHE DEL CILINDRO	Unidad	796	1.796	225,63%
LEVA DEL PERCUTOR	Unidad	600	1.842	307,00%

EXCELENTE 100% - 98%	SATISFACTORIO 98% - 89%	MÍNIMO 89% - 0%
-------------------------	----------------------------	--------------------

PIEZAS PARA FUSIL ACE	UNIDAD DE MEDIDA	PROGRAMA PRODUCCIÓN 2021 Rev. 1	PRODUCCIÓN TOTAL AÑO	% CUMPLIMIENTO AÑO
PICATINNY DEL F.A FUSIL ACE	Unidad	7.940	16.017	201,73%
SELECTOR DERECHO FUSIL ACE	Unidad	8.124	12.732	156,72%
SOPORTE BAYONETA (ACE 22-23)	Unidad	8.373	13.351	159,45%
BLOQUE DE GASES ACE 22-23	Unidad	6.951	10.484	150,83%
SOPORTE GUARDAMANOS (22-23)	Unidad	7.829	12.980	165,79%
RETEN ULTIMO CARTUCHO	Unidad	7.938	13.091	164,92%
MANIJA DE RECARGA	Unidad	7.241	11.138	153,82%
TAMBOR AJUSTE LATER. MIRA TRASERA SEMI.	Unidad	2.576	0	0,00%
BASE DE LA EMPUÑADURA MICRO. ACE	Unidad	7.586	11.408	150,38%
INSERTO RIEL POSICIONADOR FUSIL MICROF	Unidad	10.747	14.747	137,22%
INSERTO ALMA CULATA FUSIL MICROF	Unidad	12.488	14.117	113,04%
FIADOR AUTOMATICO ACE MICROFUN.	Unidad	5.153	7.068	137,14%
BASE MIRA TRASERA	Unidad	7.022	12.746	181,52%
MARTILLO ACE 21, 22 y 23 (PREMECANIZ.)	Unidad	9.350	9.350	100,00%
RETEN CARGADOR ACE MICROFUNDIDO	Unidad	8.090	11.948	147,68%
PICATINNY CUBIERTA	Unidad	12.443	11.275	90,61%
SELECTOR IZQUIERDO MODELO ANTIGUO	Unidad	3.507	3.507	100,00%

PIEZAS PARA FUSIL AR	UNIDAD DE MEDIDA	PROGRAMA PRODUCCIÓN 2021 Rev. 1	PRODUCCIÓN TOTAL AÑO	% CUMPLIMIENTO AÑO
BASE MIRA TRASERA MICROFUN.	Unidad	9.629	11.811	122,66%
BASE MIRA DELANTERA MICROFUNDIDA.	Unidad	9.443	10.531	111,52%
BLOQUE DE GASES CLÁSICO	Unidad	2.530	2.530	100,00%
BASE CULATA MICROFUNDIDA	Unidad	2.245	2.245	100,00%
BLOQUE DE GASES MICR. (AR -SAR-CÓRDOVA)	Unidad	4.755	6.019	126,58%
CABEZA VÁSTAGO FUSIL GALIL MICROFUNDIDO	Unidad	19.022	17,920	94,21%
DISCONECTOR MICROFUNDIDO FUSIL	Unidad	6.670	7.610	114,09%
DISPARADOR FUSIL PREMECANIZADO	Unidad	17.983	12.150	67,56%
GUIA BALA MICROFUNDIDA	Unidad	23.143	19.724	85,23%
SELECTOR INTERIOR FUSIL MICROFUNDIDO	Unidad	17.130	22.330	130,35%
BLOQUE UNION CULATA MICROF.	Unidad	3.487	3.487	100,00%
FIADOR AUTOM. (F. AR-SAR CORDOV. MEC.)	Unidad	4.569	4.600	100,68%
BASE EMPUÑADURA AR-SAR- CORD. MICROF.	Unidad	7.500	6.218	82,91%
SOPORTE G/MANO FUSIL CORDOVA	Unidad	7.000	0	0,00%

PIEZAS PARA PISTOLA 9 mm	UNIDAD DE MEDIDA	PROGRAMA PRODUCCIÓN 2021 Rev. 1	PRODUCCIÓN TOTAL AÑO	% CUMPLIMIENTO AÑO
PALANCA DEL DISPARADOR	Unidad	2.630	3.201	121,51%
MARTILLO	Unidad	3.036	4.538	149,47%
INSERTO TOPE CORREDERA	Unidad	2.341	4.214	180,01%
EXTRACTOR	Unidad	1.837	2.226	121,18%
PALANCA DE LA CORREDERA	Unidad	4.402	5.667	128,74%
MIRA DELANTERA	Unidad	1.937	3.424	176,77%
MIRA DELANTERA TRITIUM. MICROF. PIST.9 mm	Unidad	1.540	1.540	100,00%
BLOQUE MIRA TRASERA MIC TRITIUM PIST.9 mm	Unidad	1.540	1.540	100,00%
BLOQUE MIRA TRASERA	Unidad	3.416	4.937	144,53%
VARILLA GUIA ESTANDAR	Unidad	1.000	1.000	100,00%
SEGURO DEL PERCUTOR PISTOLA CORDOVA SEMI	Unidad	3.900	2.500	64,10%

OTRAS LINEAS	UNIDAD DE MEDIDA	PROGRAMA PRODUCCIÓN 2021 Rev. 1	PRODUCCIÓN TOTAL AÑO	% CUMPLIMIENTO AÑO
PORTAFUSIL FUSIL ACE	Unidad	10.813	6.733	62,27%
PORTAFUSIL AR	Unidad	107.474	36.568	34,02%
REPLUESTOS LANZAGRANADAS MGL	Unidad	9.127	9.127	100,00%
ALMAS PARA FUSIL ENTRENAMIENTO (AZUL)	Unidad	2.240	2.240	100,00%

EXCELENTE 100% - 98%	SATISFACTORIO 98% - 89%	MÍNIMO 89% - 0%
-------------------------	----------------------------	--------------------

3.2.2. FEXAR

La ejecución del Plan Operativo se realizó mediante continua coordinación entre la Subgerencia Técnica, Subgerencia Comercial y la Fabrica Antonio Ricaurte (FEXAR); se observó un incremento en el consumo de agentes de voladura empacados, explosivos y accesorios en el sector minero, infraestructura y sísmica; implicando un incremento con relación a la vigencia 2020 del 13,5%. El comportamiento mencionado evidencia el restablecimiento del mercado posterior a las restricciones generadas en el inicio de la pandemia.

En 2021, la Planta PISYD produjo 175.227 toneladas de agentes de voladura, registrándose un incremento del 13,4% con respecto al total fabricado en 2020. Pese a las presiones globales por la cumbre COP26 realizada en Glasgow enfocada en la reducción de los combustibles fósiles, se evidenció un incremento en la extracción y comercialización del carbón térmico alineado a las condiciones críticas del invierno en Europa y en la reactivación de la industria mundial; este aspecto, influyó de manera directa el mercado nacional de carbón constituyéndose en el factor clave para el incremento de la producción de agentes de voladura.

Por otro lado, el sector de la minería metálica ha tenido un crecimiento importante fomentando el desarrollo de productos y servicios de cargue mecanizado. Finalmente, el sector de canteras y agregados mostró su interés en el cambio de ANFO empacado por emulsión; esto permitió el desarrollo de dos productos (formulación canteras) y servicio con producción desde la Planta de la Jagua y la Planta de Explosivos Antonio Ricaurte (FEXAR).

Adicionalmente, se efectuó la producción de gel antibacterial, aprovechando la capacidad instalada desarrollada, validada y certificada por el INVIMA en 2020.

PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	PROGRAMA PRODUCCIÓN 2021 Rev. 1	PRODUCCIÓN TOTAL AÑO	% CUMPLIMIENTO AÑO
ANFO FEXAR	Kilogramo	3.514.325	3.882.000	110%
INDUGEL AV 800	Kilogramo	24.000	13.375	56%
EMULIND E	Kilogramo	1.682.417	1.394.250	83%
EMULIND FX CANTERA	Kilogramo	675.700	602.945	89%
EMULIND FX AT	Kilogramo	0	0	N/A
INDUGEL AP	Kilogramo	2.100.353	1.391.350	66%
INDUGEL PM	Kilogramo	596.760	592.275	99%
PRECORTE	Kilogramo	16.284	9.106	56%
SISMIGEL	Unidad	85.026	104.128	122%
PENTOFEX - MINIBOOSTER	Unidad	994.422	788.640	79%
MECHA DE SEGURIDAD	Metro	8.055.387	7.592.161	94%
CORDÓN DETONANTE	Metro	1.123.820	590.000	52%
DETONADORES EXEL	Unidad	3.871.200	2.782.821	72%
DETONADORES ELECTRÓNICOS	Unidad	510.214	392.980	77%
PRODUCTOS MILITARES	Unidad	2.000	2.000	100%
PRODUCTOS ESPECIALES	Unidad	445	430	97%

EXCELENTE 100% - 98%	SATISFACTORIO 98% - 89%	MÍNIMO 89% - 0%
-------------------------	----------------------------	--------------------

PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	PROGRAMA PRODUCCIÓN 2021 Rev. 1	PRODUCCIÓN TOTAL AÑO	% CUMPLIMIENTO AÑO
ANFO CMSA	Kilogramo	0	372.342	N/A
EMULIND-S CMSA	Kilogramo	720.000	665.049	92%
EMULIND-B TUNELERIA	Kilogramo	600.000	0	0%
EMULSIÓN CANTERAS	Kilogramo	242.220	242.220	100%
EMULIND-J 100 CAYPA	Kilogramo	440.000	0	0%
EMULIND-J 110 CNR	Kilogramo	600.000	369.635	62%
EMULIND-J AT	Kilogramo	500.000	1.742.680	349%
EMULIND-J ZC	Kilogramo	80.000	328.110	410%
EMULSIÓN CZN**	Kilogramo	0	61.073.025	100%
ANFO DRUMMOND	Kilogramo	28.000.000	28.537.162	102%
EMULSIÓN DRUMMOND	Kilogramo	77.000.000	81.896.675	106%
TOTAL PISYD			175.226.898	

Producción operaciones externas (Plantas de producción In Situ y Descentralizada).

LÍNEA	PRODUCTO	Und	PLAN OPERATIVO 2021 REV. 1 CC 2021-09-16	TOTAL FABRICADO DIC 2021
LÍNEA CONTINGENCIA COVID-19 FEXAR	GEL FLUIDO ANTI-BACTERIAL	Und	0	10.920

** Para el caso de Cerrejón se considera un cumplimiento del 100%, ya que el suministro del producto se realiza según necesidades del cliente.

3.3. 1.3 EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN POR LÍNEA EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS Y EFICIENCIAS PRODUCTIVAS

3.3.1. FAGECOR

► Aspectos relevantes

- Se puede observar que en la vigencia 2021 la fabricación de productos militares tuvo un aumento significativo, debido a los nuevos contratos establecidos con el Ministerio de Defensa Nacional.
- La demanda de repuestos para fusil requerida por las fuerzas militares presentó un leve decremento para la vigencia 2021 con relación al año anterior, mientras que la producción de repuestos para exportación mantiene tendencia hacia la reactivación.
- En el 2021 se mantuvo el crecimiento en la producción de la pistola Córdova, a pesar que se vio afectado el ensamble por la disponibilidad de cañones debido a diferentes novedades presentadas en la línea de mecanizado.

- Con relación a la producción del revólver, está aumento levemente debido a la disponibilidad de piezas para el ensamble, principalmente por el suministro de cilindros con extractor cal. 38 por parte de FASAB.
- Se mantiene el aumento en la producción de munición cal. 5,56 mm, de igual manera se incrementó la producción de municiones para la defensa personal y para munición de escopeta. Sin embargo, el suministro no oportuno de componentes ocasionado por la crisis mundial que dejó la COVID – 19 afectó la meta de producción en el 2021.
- Con relación a otras producciones, estas se han ejecutado de acuerdo a los requerimientos de las otras unidades de negocio (FEXAR – FASAB) para cumplir con los compromisos establecidos, sin embargo, se destaca la capacidad que ha adquirido la fábrica para desarrollar nuevos productos y sus componentes como el cartucho de seguridad para los fusiles cal. 5,56 mm del cual se produjo más de 120.000 unidades.

PRODUCTO		EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN ÚLTIMOS AÑOS				
		2017	2018	2019	2020	2021
ARMAS						
FUSIL	Unidad	0	1.000	9.502	4.021	10.102
KIT DE CONVERSIÓN CÓRDOVA FUSIL	Unidad	542	507	9.892	0	0
PROVEEDOR FUSIL ACE Y AR	Unidad	0	500	21.200	23.561	29.804
REPUESTOS FUSIL EXPORTACIÓN	Unidad	13.500	58.003	0	1.254	1.705
REPUESTOS FUSIL FUERZAS	Unidad	159.574	31.840	68.047	274.908	226.883
VISORES NOCTURNOS	Unidad	0	0	0	0	0
ESCOPETAS	Unidad	105	76	38	122	72
REVÓLVER CAL. 38 L.	Unidad	3.054	669	2.201	692	1.411
PISTOLA CÓRDOVA CAL. 9 mm	Unidad	2.324	3.587	1.593	2.165	4.553
MUNICIONES						
MUNICIÓN GUERRA CAL. 5,56 mm	Unidad	4.457.905	4.113.951	17.829.095	18.852.694	19.220.166
MUNICIÓN DEFENSA PERSONAL	Unidad	4.033.537	2.065.086	3.157.497	4.299.260	5.777.682
MUNICIÓN ESCOPETA	Unidad	2.849.400	1.063.250	1.435.650	1.194.475	1.813.850
CARTUCHO CAÑÓN DISRUPTOR	Unidad	662	320	530	395	3.485
OTRAS PRODUCCIONES						
PIEZAS PLÁSTICAS FASAB	Unidad	207.430	127.700	84.363	43.065	118.750
BASE PLÁSTICA DE PENTOFEX 337,5 G.	Unidad	909.400	633.800	1.258.350	629.000	0
BASE PLÁSTICA DE PENTOFEX 450 G.	Unidad	356.700	402.200	301.400	345.000	150.000
PIEZAS PRECORTE FEXAR	Unidad	566.400	1.107.700	1.597.500	199.514	0
PARTES BOMBAS	Unidad	72.425	59.769	6.655	1.459	0
PIEZAS ESPOLETAS	Unidad	54.931	249.380	888	60.000	0
LÍNEA BLANCA HOSPITALARIA						
CAMILLA HOSPITALARIA	Unidad	0	0	0	179	0
VENTILADOR MECÁNICO HERONS U.SABANA	Unidad	0	0	0	100	0

3.3.2. FASAB

► Aspectos relevantes

En el año 2021 se celebraron contratos interadministrativos con Ministerio de Defensa Nacional - Ejército Nacional - Armada Nacional y Fuerza Aérea.

DESCRIPCIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
BOMBAS	4.130	22.024	317	0	28
GRANADAS	94.582	49.979	34.921	45.387	30.766
ANFO	1.614.550	1.252.175	2.346.725	1.783.050	1.705.000
ECAEX	80	0	30	173	25
ACERO AL CARBONO + ACERO ALEADOS	137.937	218.202	86.473	67.752	88.732
HIERROS	34.140	29.566	18.201	35.365	58.617
ACERO AL MANGANESO	93.724	60.919	39.225	49.715	72.828
PRODUCCIÓN CIVIL - MICRO Fundición ACERO AL CARBONO	3.310	7.305	2.176	5.000	8.058

DESCRIPCIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
Partes microfundidas Para Portafusil	12.000	1.000	19.475	572.796	372.502
Partes microfundidas Para Revolver	14.748	10.280	16.240	3.890	13.436
Partes Microfundidas Fusil ACE	11.341	3.637	16.515	120.341	185.959
Línea piezas kit de conversión	9.645	5.108	80.000	19.955	2.540
Piezas microfundidas Pistola Córdoba Indumil 9 mm	4.451	12.370	25.642	39.552	31.387
Piezas Microfundidas Fusil AR	36.373	5.895	73.252	87.738	127.175
Partes Mecanizadas Para Revolver	14.748	6.469	25.129	9.439	4.110

3.3.3. FEXAR

► Aspectos relevantes

En 2021 se presentó incremento del 13,3% en la producción de la Unidad de Negocios de Explosivos con respecto a 2020, evidenciando la recuperación de sectores de la economía como el minero, infraestructura vial, construcción, hidrocarburos. No obstante, el cierre de las operaciones de Prodeco en la Jagua y Calenturitas generaron un impacto importante en la producción. Por tal motivo, difícilmente se alcanzarán las cifras anteriores a 2019.

PRODUCCIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
*Externo FEXAR	283.079.181	252.741.911	260.229.232	154.570.401	175.226.898
FEXAR (kg)	7.052.116	6.614.246	6.970.740	7.415.806	8.339.345
Total (kg)	290.131.297	259.356.157	267.199.972	161.986.207	183.566.243
Total (t)	290.131	259.356	267.200	161.986	183.566
Variación	16,3%	-10,6%	3,0%	-39,4%	13,3%

Se observa el comportamiento de los agentes de voladura fabricados en las operaciones externas con un incremento del 13,4% con respecto a 2020; apalancado principalmente por las operaciones mineras de Drummond y Cerrejón; logrando para 2021 superar las cifras de los últimos 4 años.

3.4. HOMOLOGACIONES

Dentro de las iniciativas estratégicas se planteó incrementar el número de proveedores de elementos homologables, llegando a los siguientes resultados:

▶ FAGECOR

Iniciaron 74 procedimientos de homologación los cuales cumplieron con los estándares de la Industria Militar y llegaron al cumplimiento óptimo deseado. Estas homologaciones hicieron parte para satisfacer la producción de Pistola Córdoba, Revolver y los Fusiles ARE y ACE.

▶ FEXAR

Iniciaron 22 procesos de los cuales 7 se encuentran en proceso y pruebas en líneas de producción, 14 resultados NO CUMPLEN y 1 SI CUMPLIO. Los procesos de homologación se enfocaron a las líneas de producción de ANFO, desarrollando los productos de Monoeritrol, Goma Guar (Lenta y Rápida), Grapas, y los monooleatos.

▶ FASAB

Iniciaron 38 procesos de los cuales 18 resultados NO CUMPLEN, 10 SI CUMPLEN y 10 se encuentran en proceso; apoyando las líneas de producción de bombas, con los productos de perdigones, barras de aluminio, catalizadores y resinas.

3.5. GESTIÓN INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN

3.5.1. NUEVOS PRODUCTOS Y MEJORA DE PRODUCTOS

► EMULIND FX CANTERAS

Dentro de las iniciativas estratégicas se planteó incrementar el número de proveedores de elementos homologables, llegando a los siguientes resultados:

Esta emulsión se caracteriza por ser gasificada en Unidades de Bombeo para Tunelería



3.5.2. MEJORA DE PRODUCTOS - ACTUALIZADO EN EL PORTAFOLIO

► DESARROLLO SPITBAK PARA ESPOLETA PIBD M550

Desarrollo del multiplicador (spitbak) para las espoletas tipo PIBD M550. Test de pruebas establecido para la fabricación de granadas de 40 mm HE – Baja velocidad.



3.5.3. MEJORAMIENTO PRODUCTO Y PROCESO BOMBAS PF

Se diseñan y fabrican componentes de la bomba, herramientas para los procesos de fundición, mecanizados y conformación del cuerpo. Con este proyecto se estandarizan los procesos de producción, se asegura el cumplimiento de requisitos de calidad y se internacionaliza el producto.

3.5.4. AVANCE DE PROYECTOS NUEVOS PRODUCTOS

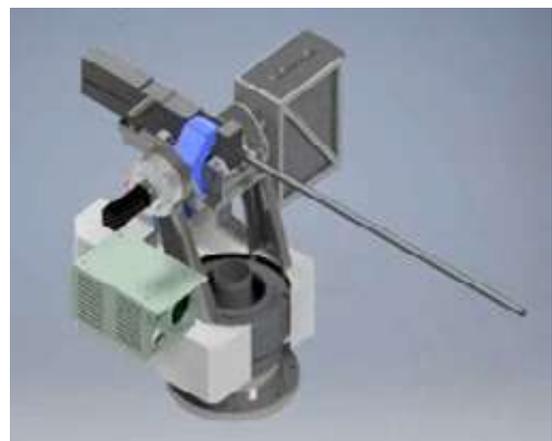
► CONVENIO ESPECIFICO DE COOPERACION PARA DESMINADO HUMANITARIO Y OPERACIONAL CELEBRADO ENTRE LA INDUSTRIA MILITAR Y LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA



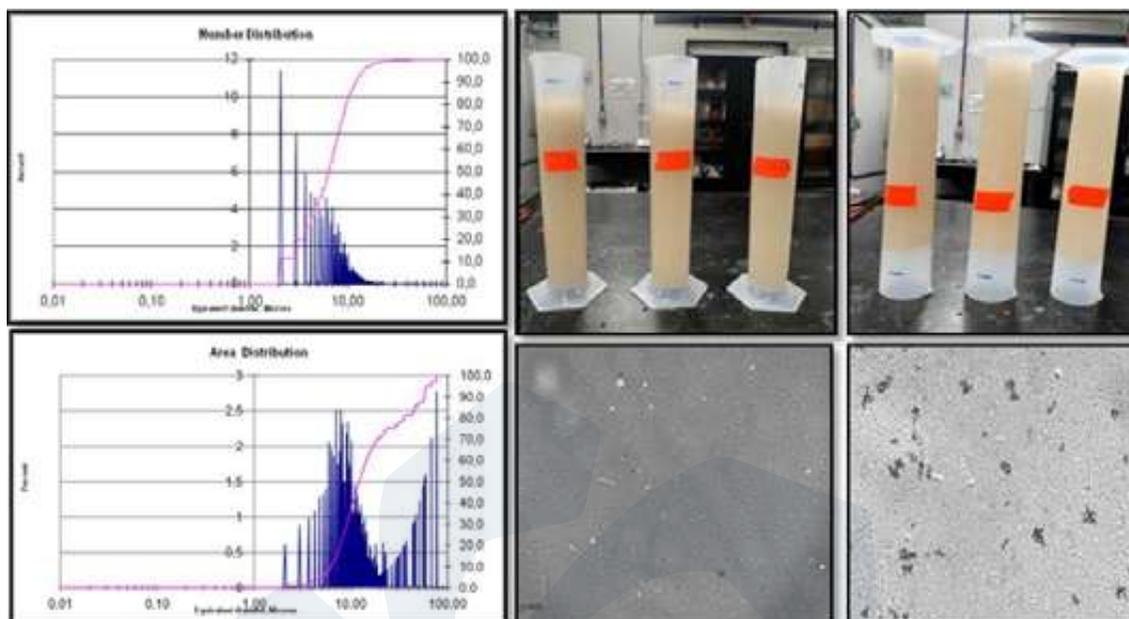
La industria Militar en conjunto con la Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá D.C, realizaron trabajos para mejorar el desempeño del Localizador de Minas con el fin de detectar minas explosivas con muy poco o nulo contenido metálico.

► DISEÑO Y DESARROLLO DE UN PROTOTIPO DE ESTACIÓN DE ARMAS REMOTAS

Se avanza en el diseño y desarrollo de una estación de arma de calibre 7.62 y .50 automatizada para ser operada a distancia de forma remota, en conjunto con la Armada Nacional de Colombia

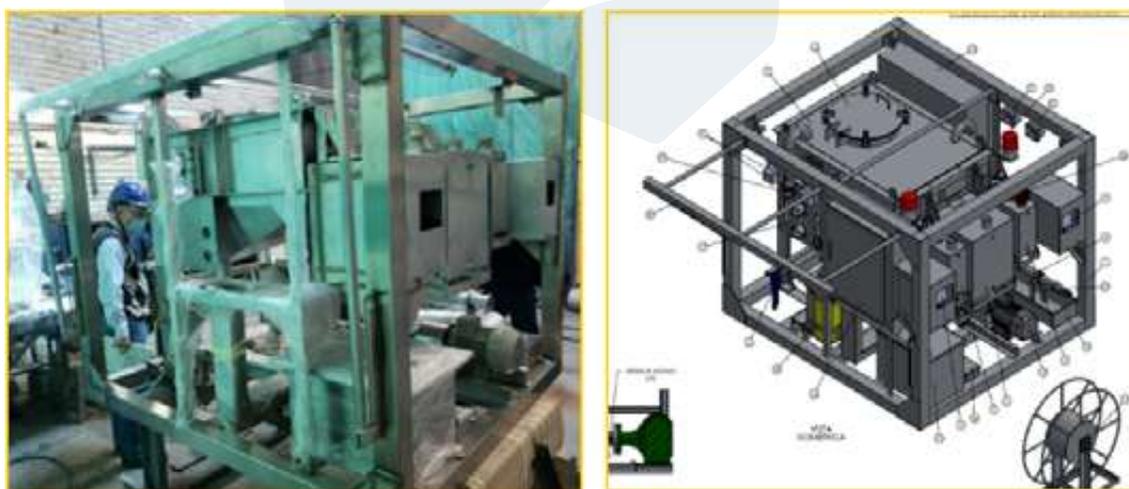


▶ EMULSIÓN EXPLOSIVA ASCENDENTE DE ALTA VISCOSIDAD PARA TUNELERÍA



Se ha concluido la fase 1 del desarrollo de una emulsión para cargue en vertical negativo, obteniendo como resultado una formulación viable para su escalado a nivel piloto.

▶ DISEÑO, FABRICACIÓN, INSTALACIÓN, PUESTA EN MARCHA Y FUNCIONAMIENTO DE UN PROTOTIPO DE UNIDAD DE BOMBEO PARA OPERACIONES SUBTERRÁNEAS DE PEQUEÑO DIÁMETRO (UBS)



Unidad que permite la sensibilización química y cargue in situ de emulsión en operaciones subterráneas de pequeño diámetro con secciones reducidas.

▶ LANZADOR DE GRANADAS DE GAS ANTIDISTURBIOS

Se realiza el modelado 3D del lanzador de granadas de gas antidisturbios para munición de 37 mm y la fabricación del primer prototipo no funcional.



▶ SUB-AMETRALLADORA DE 9 M.M.

Se realiza la inyección de las siguientes piezas: Proveedor, molde elevador proveedor, molde culata, molde cuerpo guía culata, empuñadura, guardamano, armazón y cubierta. Se ensambla prototipo no funcional para la verificación de la interacción de las piezas plásticas en el diseño del arma.



▶ CAÑÓN DISRUPTOR

Desarrollo de cañones disruptores para inutilizar dispositivos explosivos: Se realiza la fabricación de un prototipo en el taller de experimentación de acuerdo con las pruebas realizadas.



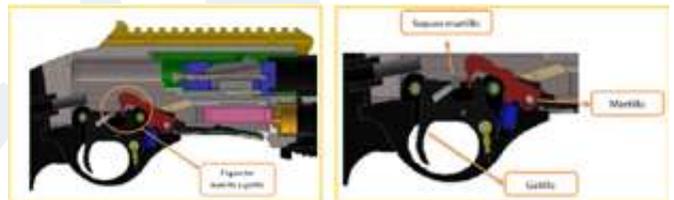
▶ PISTOLA CORDOVA SUB COMPACTA

Se realiza el modelado 3D de la Pistola Córdoba Sub-compacta y con el apoyo del taller de experimentación se realiza la fabricación de tres prototipos funcionales.



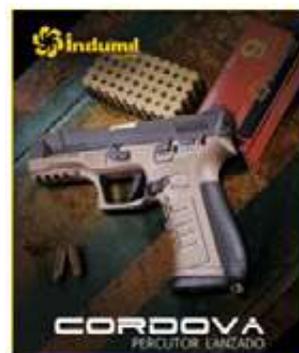
▶ ESCOPETA DE REPETICIÓN

Desarrollo de escopetas de repetición Cal. 12, realizando la fabricación de pre-serie y se ensamblan ocho Escopetas funcionales SANTANDER ER 12.



▶ PISTOLA PERCUTOR LANZADO

Desarrollo de pistolas de 9 mm con percutor lanzado: Se realizó la fabricación de una pre-serie de 35 Pistolas Córdoba de Percutor Lanzado para ser exhibidas en Expo-defensa 2021.



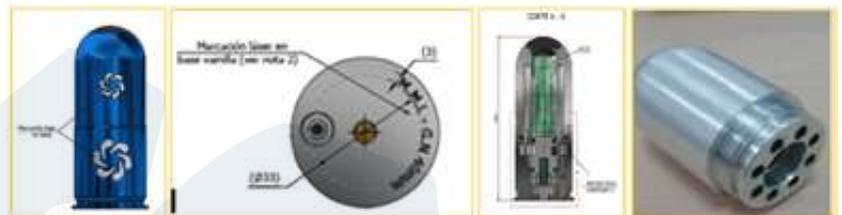
► IMPLEMENTAR SISTEMA DE DETECCIÓN DE ARMADO Y SISTEMA CAMBIO RÁPIDO BATERÍA ESPOLETA

Prolongar la vida útil de la espoleta diseñando un sistema para cambio rápido de batería. Diseñar sistema para visualizar armado y no armado de la espoleta. Se inició fabricación de piezas para la implementación de las mejoras.



► DISEÑO Y DESARROLLO GRANADA DE 40 MM MUNICIÓN MENOS LETAL PROPULSIÓN NEUMÁTICA

En proceso de diseño y fabricación de prototipos de granada de 40 mm menos letal que cumpla requisitos de seguridad, confiabilidad y funcionalidad.



► VALIDACIÓN BOMBA MK 83 (1000 LB)

Se realizan pruebas de fragmentación en tierra, se elaborarán tablas de tiro (Estudio balístico), en convenio con la Universidad Nacional de Colombia y pruebas funcionales en vuelo para validar el producto.

► DISEÑO Y DESARROLLO GRANADA DE 40 MM MUNICIÓN MENOS LETAL POR IMPACTO

Diseñar prototipos, fabricar pre serie y validar el producto: Se diseña prototipo de granada incluyendo cartucho calibre 12.



► ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE ENERGÍAS RENOVABLES EN LAS UNIDADES DE NEGOCIO FEXAR, FAGECOR Y FASAB.

Se obtuvo un informe completo de los procesos más críticos energéticamente y de los posibles planes de mejora y optimización que ayudan a reducir los consumos y costos de energía. Además, el estudio de factibilidad suministró la información necesaria para adaptar una política energética en INDUMIL que permita la implementación en un futuro de la ISO 50001.

▶ ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA EL DESARROLLO DE DETONARES ELECTRÓNICOS

Se obtuvo un informe completo de los procesos más críticos energéticamente y de los posibles planes de mejora y optimización que ayudan a reducir los consumos y costos de energía. Además, el estudio de factibilidad suministró la información necesaria para adaptar una política energética en INDUMIL que permita la implementación en un futuro de la ISO 50001.

▶ ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA EL DESARROLLO DE FABRICACIÓN DE CUERPOS MOLEDORES

Este estudio permitirá establecer la factibilidad de fabricación de cuerpos molidores en la Industria Militar, o en su defecto, determinar canales de suministro y costos con el fin de analizar la viabilidad del desarrollo de productos en los cuales este tipo de cuerpos son de uso prioritario en la industria minera y cementera.

3.5.5. AVANCE DE PROYECTOS MEJORA DE PRODUCTOS

▶ TORRE DE CONCENTRACION DE ÁCIDO NÍTRICO AL 98.5%

Actualización tecnológica para el proceso de concentración de ácido nítrico al 98.5% mediante la adquisición y reemplazo de repuestos nuevos por aquellos que ya cumplieron su vida útil.



▶ PLANTA DE TRATAMIENTO AGUA INDUSTRIAL EN FEXAR

Se garantizó el adecuado abastecimiento de agua potable hacia los procesos productivos y áreas administrativas de FEXAR.



▶ FUSIL GALIL CON CARGADOR STANAG

Desarrollo de adaptación de cargadores STANAG para Fusil Galil AR para fabricar y suministrar fusiles nuevos con esta configuración a las Fuerzas Militares



▶ TALLER CARPINTERIA

Se mejora las condiciones de trabajo para el personal que interviene en el taller de carpintería, actualizando su maquinaria directa e indirecta.



▶ TODOS LOS PROCESOS PRODUCTIVOS - PROTECCIÓN CONTRA DESCARGAS ATMOSFÉRICAS PEC Y PEM

Se mejora las condiciones de protección y apantallamiento contra descargas atmosféricas en zona PEC y PEM.



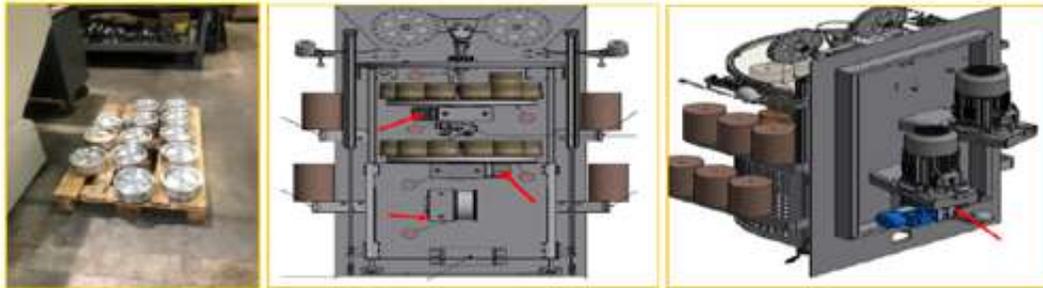
▶ DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE MEDIOS CUERPOS GRANADA DE MANO IMC M-26

Se desarrolla e implementa el proceso de fabricación de medios cuerpos para la granada de mano IMC M-26 HE en FASAB.



3.5.6. AVANCE DE PROYECTOS DE MEJORA DE PROCESO

- ▶ Diseño, fabricación y adquisición, montaje, puesta a punto, conectividad, pruebas, acompañamiento y entrega en operación de cuatro (4) equipos de trenzado de mecha de seguridad y cinco (5) equipos de trenzado de cordón detonante.



De acuerdo a la visita técnica realizada a los talleres del contratista, se evidenció el avance significativo de fabricación de las piezas.

- ▶ Adquisición de equipos para prevención y mitigación riesgo área nitro derivados FEXAR



Se realiza el cambio de equipos de bombeo y áreas de división de trabajo del proceso de nitro derivados en FEXAR, realizando inversiones aproximadas de \$ 992 millones.

- ▶ Implementación de industria 4.0

Se realiza la contratación para mejorar la trazabilidad de producto terminado de la planta de explosivos comerciales, militares, planta de mantenimiento, jefaturas y polvorines FEXAR.

- ▶ Adquisición de válvula de descarga del reactor nitrador línea 1

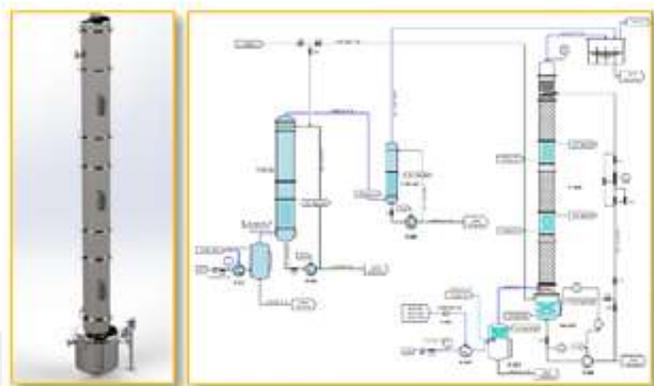
Aumentar la producción de pentrita estabilizada en el taller nitración, por medio de la adquisición de una válvula de descarga del reactor nitrador.

► Adquisición de tanque vitrificado para la torre de concentración de ácidos

Reemplazar Tanque de vitrificado para concentración de ácido nítrico al 98.5% debido a que el actual ya cumplió su vida útil, con el fin de disminuir tiempos de intervención por mantenimiento.

► Actualización sistema de absorción de vapores del proceso de nitración y unidad 200

Actualizar sistema de absorción de vapores del proceso de nitración y Unidad 200 para la producción de pentrita estabilizada.



► Adquisición de un nuevo sistema de aire comprimido (generación y transporte) para la planta de explosivos militares

Reemplazar y mejorar el antiguo sistema de generación de aire comprimido en la Planta de Explosivos Militares, con una inversión aproximada de \$ 480 millones.



► Actualización tecnológica planta de mantenimiento FEXAR

Adquirir equipos, herramientas y mejorar las capacidades de utillaje de la planta de mantenimiento de FEXAR.



► Optimización y mejoramiento de los procesos de producción y de apoyo de las plantas de explosivos comerciales (PEC) y militares (PEM)

Optimizar y mejorar los procesos de producción y de apoyo de las Plantas de Explosivos Comerciales (PEC) y Militares (PEM) por medio de la adquisición de equipos y accesorios para la reducción de consumo de agua.



► Adecuación y modernización de la torre de recuperación de acetona

Adecuar y modernizar la torre de recuperación de acetona mediante la adquisición e instalación de accesorios para la red de agua y vapor.

► Adecuación del taller de reempaque de ANFO

Se avanza en el estudio de Ingeniería para adecuar la bodega N°9 como nuevo Taller de Re empaque de ANFO.

► Mejoramiento de condiciones de ergonomía FEXAR

Adquirir y adecuar mobiliario y equipos que mejoren la ergonomía y seguridad del trabajo en alturas para dar cumplimiento a la ley 378 de 1997 y resolución 1409 de 2012.



► Estudio para la adquisición de sistema de protección contra descargas atmosféricas base paraíso

Se realizó el estudio la factibilidad para hacer un montaje de un sistema de protección contra descargas atmosféricas en base paraíso.

► Adquisición de 2 vehículos utilitarios diésel para procesos misionales y de apoyo en la fábrica de explosivos Antonio Ricaurte

Se adquieren vehículos utilitarios diésel, con el fin de portar el equipo de atención contraincendios y realizar el transporte de producto terminado, con una inversión aproximada de \$ 391 millones.



► Planta microfundición FASAB

Se realiza la adquisición de equipos: Prensa hidráulica 10Ton e Inyectora doble estación.



► Planta mecanizados FASAB

Se realiza la adquisición de equipos: Tornos CNC tipo suizo, tornos CNC horizontal, sistema cambio rápido de herramientas, brazos tipo grúa.



► Planta granadas FASAB

Ampliación de la capacidad y renovación tecnológica de la línea de tratamientos superficiales.



3.5.7. AVANCE DE PROYECTOS PARA FAGECOR

▶ Actualización de maquinaria de la planta de municiones de la fabrica General Jose Maria Córdova

Reemplazo de maquinaria en el taller Vainilla de la fábrica General Jose Maria Córdova con el fin de cumplir con las demandas y la proyección de consumo.

Ampliación de la capacidad de fabricación de herramientas y accesorios que demande esta línea de producción de munición 5.56X45mm.

▶ Adquisición, instalación, configuración, pruebas y puesta a punto de equipos puentes grúa y movimiento de maquinas inyectoras para el taller de plásticos – fabrica General Jose Maria Córdova

Adquisición, instalación, configuración, pruebas y puesta a punto de máquinas inyectoras de y equipos periféricos y adquisición de equipos Puente grúa.

▶ Adquisición y puesta en funcionamiento de una brochadora horizontal

Ampliación de capacidad de producción y mejora del proceso productivo de mecanizado de Cañón Pistola Córdova.

3.6. GESTIÓN COMERCIAL Y DE MERCADEO

La vigencia 2021 representó para la Industria Militar un año de estabilización y recuperación económica, materializado en que se lograran unos ingresos por ventas de **\$590.796 millones**. El factor que explica este comportamiento es la tasa de crecimiento que presentó la economía colombiana del **9,6%**, esto gracias al impulso que generó el reinicio de actividades de los principales sectores económicos del país.

21%



fueron los ingresos por ventas recuperados con respecto al periodo 2020.

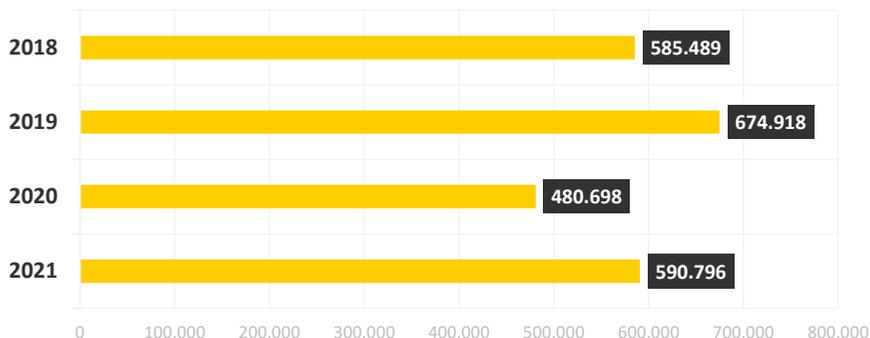
Alineados a esta perspectiva optimista y en busca de recuperar la tendencia de crecimiento de la Industria Militar, se ejecutaron diferentes estrategias comerciales encaminadas a generación de valor para todos los grupos de interés, fortalecer y construir nuevas alianzas estratégicas, direccionar los esfuerzos y capacidades para crear condiciones de competencia y posicionamiento en el mercado nacional e internacional y atender con oportunidad y calidad a nuestras partes interesadas.

NUESTRA PRESENCIA EN EL PAÍS

Gracias a nuestra red de distribución, llegamos al **70%** del territorio nacional, con **27 almacenes comerciales** y **3 plantas de producción**.



Histórico de ventas



A continuación, se presentan los resultados de ingresos por ventas de las principales unidades de negocio, donde se puede evidenciar la recuperación de la tendencia de crecimiento que se presentaba antes de la emergencia sanitaria a causa del Covid-19, así:

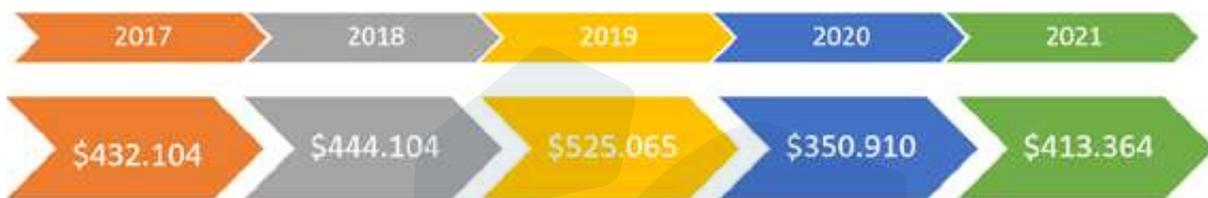


*Últas en Millones de pesos

3.6.1. EXPLOSIVOS Y EMULSIONES

Para el 2021 se lograron ingresos por ventas de \$ 413.364 millones de pesos, logrando un incremento del 18% con respecto a la vigencia anterior, esto debido a la reactivación económica de los principales sectores de la economía como es el caso de carbón y metales preciosos.

La producción de carbón cerró el cuarto trimestre de 2021 en 12,9 millones de toneladas, aumentando 18,7% en comparación con el mismo periodo de 2020, al igual que la producción de oro y coque en Colombia que para el cuarto trimestre de 2021 presentaron incrementos de producción de 5.5% y 26% respectivamente.

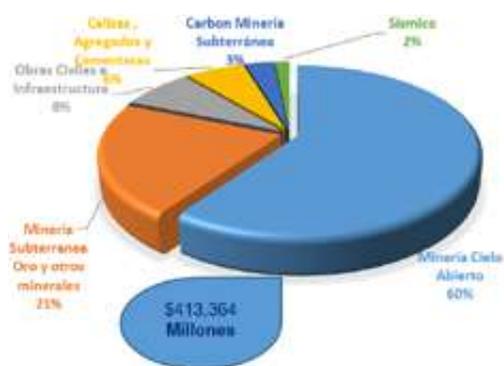


3.6.1.1. Suministro explosivos 2021

Durante la vigencia 2021, se atendieron 344 clientes a nivel nacional, quienes generaron consumos por más de 123.000 toneladas entre explosivos y emulsiones. Así mismo, se atendieron necesidades a dieciséis (16) nuevas empresas adicionales a las atendidas en 2020.



3.6.1.2. Participación por sectores



La unidad de negocios de Explosivos y Emulsiones se articula con las necesidades que satisface a distintos sectores productivos, por ello a continuación se da a conocer la participación de cada sector en el total de ingresos por ventas de la unidad de negocio.

El comportamiento en las ventas de explosivos, permite evidenciar un crecimiento y desarrollo del país en los últimos años, marcado por los precios internacionales del mercado que promueven la inversión extranjera, creación de nuevos proyectos mineros de interés estratégico nacional, producción y exportaciones de minerales, generación de regalías, empleos directos e indirectos, entre otros.

Comparativo: variación en ingresos 2020 vs 2021

Segmento	Ventas 2020	Ventas 2021	Porcentaje de variación ventas
Minería Cielo Abierto	\$ 208.355	\$ 246.719	18%
Minería Subterránea Oro y otros minerales	\$ 65.732	\$ 88.756	35%
Obras Civiles e Infraestructura	\$ 42.503	\$ 32.081	-25%
Calizas , Agregados y Cementeras	\$ 20.745	\$ 26.437	27%
Carbón Minería Subterránea	\$ 11.515	\$ 12.790	11%
Sísmico	\$ 496	\$ 6.484	1207%
<i>*Valor en millones</i>			

► Minería a cielo abierto

Este sector presentó un incremento del 18% en los ingresos respecto a la vigencia anterior, esto como consecuencia del alza del precio internacional del carbón el cual alcanzó un máximo histórico de USD 215,40/ton en el cuarto trimestre de 2021, lo cual incentivó a las compañías como Drummond LTD, Carbones del Cerrejón Limited y CNR III a reanudar con mayor fuerza la producción y exportación de este mineral.

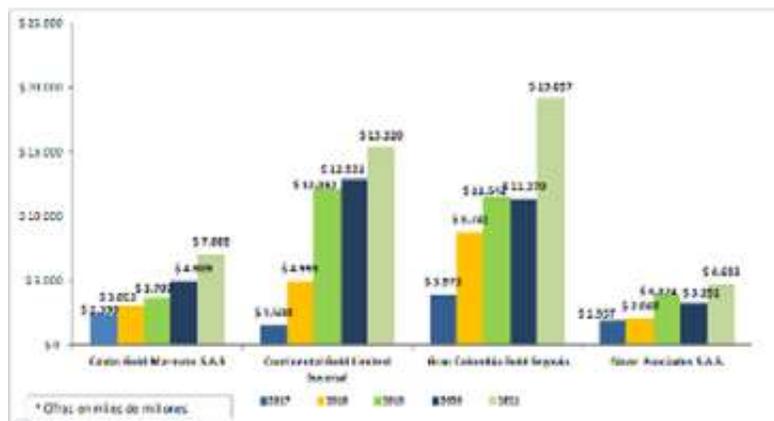


3.6.1.3. Sector minería subterránea de oro y otros minerales

De acuerdo a la Asociación Colombiana de Minería, para la vigencia 2021 las exportaciones mineras de oro presentaron un aumento de USD 412 millones equivalentes a un alza del 8% en comparación al 2020, este incremento se debe principalmente a la reactivación sostenible del sector y al buen comportamiento de los precios internacionales de metales preciosos y minerales no metálicos, muestra de ello fue el incremento de los consumos de explosivos requeridos por este sector.

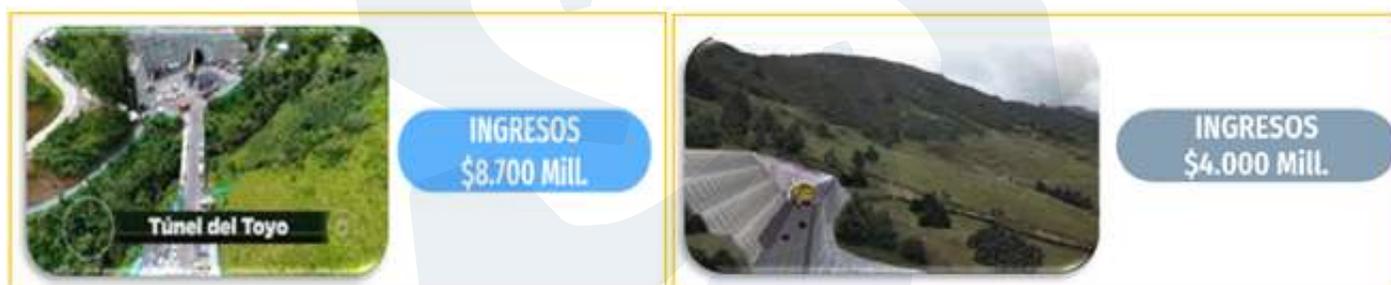
3.6.1.4. Ingresos por ventas principales proyectos de minería de oro

Los principales clientes del sector de minería de oro representaron más del 60% de la demanda total de explosivos, estos clientes han presentado un crecimiento promedio del 40% con respecto al año anterior.



► Infraestructura

Ante el reto que enfrentó en la vigencia 2021 el sector de construcción de infraestructura vial y energética en Colombia, en cuanto al incremento de los precios del acero, asociado principalmente a la escasez global de insumos y aumento de los fletes de transporte, la Industria Militar contribuyó al desarrollo del país garantizando el suministro de explosivos requeridos por los proyectos de infraestructura vigentes.



3.6.1.5. Sector calizas, agregados y cementeras

Durante la vigencia 2021, el sector de calizas, agregados y cementeras mostró una senda de recuperación gracias al comportamiento positivo del sector de materiales de construcción, logrando así que su producción acumulada en el 2021 alcanzara aproximadamente 6 millones de metros cúbicos, representando un aumento del 30% frente al mismo periodo de la vigencia 2020.

Histórico consumo emulsión cantera



En la vigencia 2021, se logró incrementar el consumo del principal explosivo usado por este sector-emulsión cantera en 362 toneladas con relación al 2020.





























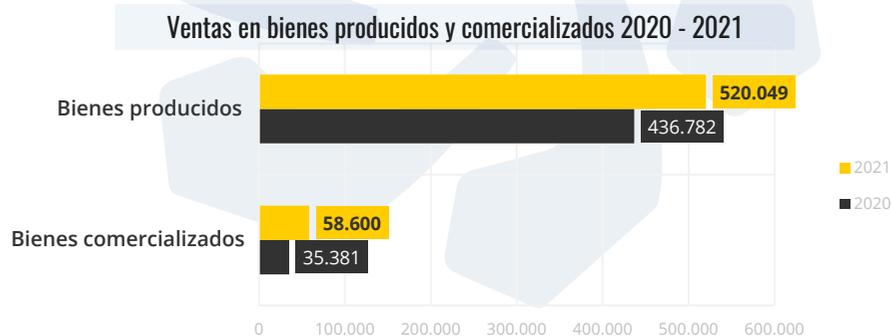
Capítulo 4

▶ DIMENSIÓN ECONÓMICA INDUMIL- INDUSTRIA MILITAR

4.1. GESTIÓN ECONÓMICA: EL VALOR ECONÓMICO GENERADO Y DISTRIBUIDO

4.1.1. INGRESOS

A continuación, se presenta el comportamiento de ingresos generados por venta de bienes producidos y comercializados de los últimos 5 años, así:



En cuanto a los bienes producidos se presenta un incremento de \$83.267, donde la variación se encuentra principalmente en la línea de explosivos, cuyas ventas presentan un incremento de \$51.421. En esta línea de producción los ítems de mayor incidencia en la variación son la venta de detonador electrónico I-kon con un aumento en 201.900 unidades equivalentes a \$17.334, Anfo Fexar con un incremento en 1.079.150 kg por un valor de \$8.193 millones y Anfo Drummond con un incremento de 2.175.378 kg que corresponden a \$5.629 millones.

Las ventas de bienes comercializados, reflejan un incremento de \$23.218 millones variación dada principalmente en armas y repuestos con un incremento de \$18.029 millones y que corresponde al incremento en la venta de pistola Smith con 1.176 unidades por valor de \$6.409 millones, pistola Glock con 782 unidades correspondiente a \$5.657 millones y 1.026 unidades de pistola Jericho por valor de \$5.419 millones.

4.1.2. INGRESOS



El comportamiento del costo de ventas con respecto a la vigencia anterior presenta un incremento de **\$53.693 millones** equivalentes a un **17%**, donde los bienes producidos son los de mayor incidencia dentro de la variación con un incremento de **\$43.585'120.899**; este comportamiento es recíproco a las ventas obtenidas en el mismo periodo.

4.1.3. PAGOS A PROVEEDORES DE CAPITAL

En el siguiente cuadro se observa el movimiento de recaudos y pagos durante la vigencia.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
RECAUDOS	22.586	50.378	56.572	57.140	68.134	56.048	65.535	79.632	72.056	64.651	84.238	127.746	804.717
PAGOS	28.547	72.786	62.611	45.156	63.527	66.020	56.202	43.987	68.985	51.000	63.128	130.023	751.972

Durante la vigencia 2021, los recaudos fueron por **\$804.770 millones** y se realizaron pagos por **\$751.972 millones**, obteniendo un promedio mensual de **\$67.064 millones** y **\$62.664 millones** respectivamente.

4.1.4. PAGOS AL GOBIERNO

4.1.4.1. Pago a la Dirección del Tesoro Nacional



Durante la vigencia 2021, la Industria Militar giró con destino al Tesoro Nacional un valor de **\$40.000 millones** basados en Documento CONPES 4016 del 4 de diciembre de 2020.

4.1.4.2. Participación estatal

La industria Militar ha transferido a la nación un valor de **\$1.086 billones** durante las **vigencias 2017 a 2021**, contribuyendo al desarrollo del país.

CONCEPTO	2017	2018	2019	2020	2021
Impuestos-recaudos y pagos (Renta, IVA, Social, Predial, Timbre)	180.670	186.228	230.238	168.113	200.155
Participaciones y recaudos a la Fuerza Pública	15.913	15.902	16.838	16.225	23.497
Contraloría General de la República	1.085	1.189	964	1.815	2.233
Parafiscales	1.055	1.134	1.219	1.158	1.238
Total	218.723	204.453	249.259	187.311	227.123

Lo anterior ilustra de forma básica que la Industria Militar como Empresa Industrial y Comercial del Estado, es sostenible, a través de su gestión integral de manera oportuna, contribuyendo con el pago de impuestos nacionales y territoriales en Colombia. Su política fiscal propende por el cumplimiento de sus obligaciones legales dentro de las normas vigentes y la obtención de la mayor cantidad de beneficios tributarios para la compañía.

4.1.5. ESTADOS FINANCIEROS

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
AL 31 DE DICIEMBRE DE:			
(Expresados en pesos colombianos)			
	<u>Notas</u>	<u>2.021</u>	<u>2.020</u>
Activo			
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	5	275.877.334.793	247.830.416.221
Inversiones e instrumentos derivados	6	120.492.502.192	95.516.203.008
Cuentas por cobrar	7	48.730.628.286	23.186.399.552
Inventarios	9	207.465.276.231	223.784.092.091
Total activo corriente		652.565.741.502	590.317.110.872
Activo no corriente			
Propiedades, planta y equipo	10	299.078.512.330	286.231.925.227
Otros activos	16	278.094.765.925	272.599.910.444
Total activo no corriente		577.173.278.255	558.831.835.671
Total activo		1.229.739.019.757	1.149.148.946.543
Pasivo y patrimonio			
Pasivo corriente			
Cuentas por pagar	21	81.590.761.898	87.810.709.537
Otras cuentas por pagar		40.158.651.586	140.177.510
Beneficios a los empleados corto plazo	22	6.143.949.903	5.781.238.184
Provisiones	23	30.051.986.538	24.199.446.506
Otros Pasivos	24	48.918.361.600	54.567.177.174
Total pasivo corriente		206.863.711.525	172.498.748.911
Pasivo largo plazo			
Beneficios a los empleados largo plazo	22	107.210.248.899	111.524.486.893
Otros Pasivos largo plazo		155.981.384.324	154.541.730.482
Total pasivo largo plazo		263.191.633.223	266.066.217.375
Total pasivo		470.055.344.748	438.564.966.286
Patrimonio			
Capital fiscal	27	601.006.587.528	576.216.391.626
Resultados ejercicios anteriores		0	0
Resultados del ejercicio		92.904.877.730	64.790.195.902
Ganancias o pérdidas actuariales		65.772.209.751	69.577.392.729
Total patrimonio		759.683.675.009	710.583.980.257
Total pasivo y patrimonio		1.229.739.019.757	1.149.148.946.543
Cuentas de orden			
Activos contingentes	25	152.452.496.021	152.901.223.237
Deudoras de control	26	988.311.702	880.070.739
Deudoras por contra (cr)	26	-153.440.807.723	-153.781.293.976
Pasivos contingentes	25	49.752.356.122	79.340.324.105
Acreedoras de Control	26	219.967.568.289	247.752.591.442
Acreedoras por el contrario (cr)	26	-269.719.924.411	-327.092.915.547

Coronel (RA) Rodrigo Salazar Echeverri
Gerente General (E)


César Augusto García Cruz
Contador T.P. 74151-T

Hernán Mora Martínez
Revisor Fiscal T.P. 24697 - T
Designado por Kreston Rm S.A.
(Ver informe adjunto)

4.1.5. ESTADOS FINANCIEROS

**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL Y OTRO RESULTADO INTEGRAL
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE:**

(Expresados en pesos colombianos)

	<u>Notas</u>	<u>2.021</u>	<u>2.020</u>
Venta de Bienes		581.813.010.386	473.450.291.947
Venta de Servicios		12.148.365.539	8.533.949.514
Menos: Devoluciones, rebajas y descuentos		(3.164.604.057)	(1.286.601.363)
Ventas netas	28	590.796.771.868	480.697.640.098
Costo de Ventas de Bienes	30-31	(366.527.172.303)	(313.082.217.760)
Costo de Ventas de Servicios	30-31	(614.637.323)	(365.857.871)
Excedente o deficit Bruto		223.654.962.242	167.249.564.467
Gastos operacionales			
De administración	29	(47.465.124.501)	(42.689.171.353)
De ventas	29	(18.479.436.614)	(16.302.860.679)
Deterioro, Depreciaciones, Agotamiento	29	(26.911.894.147)	(20.093.408.896)
Excedente o deficit Operacional		130.798.506.980	88.164.123.539
Otros Ingresos	28 *	76.021.244.122	86.741.345.005
Otros Gastos no operacionales	29 *	(65.186.911.391)	(74.821.306.567)
Excedente o deficit antes de impuestos		141.632.839.711	100.084.161.977
Provision para Impuesto de Renta	35	(48.727.961.981)	(35.293.966.075)
Resultado del periodo		92.904.877.730	64.790.195.902
Otro Resultado Integral			
Ganancias o Perdidas Actuariales Planes Beneficios Pos Empleo		(3.805.182.978)	(4.071.900.153)
Otro Resultado Integral		(3.805.182.978)	(4.071.900.153)
Resultado integral del periodo		89.099.694.752	60.718.295.749

* Incluye reclasificaciones para efectos de presentación.

Coronel (RA) Rodrigo Salazar Echeverri
Gerente General (E)

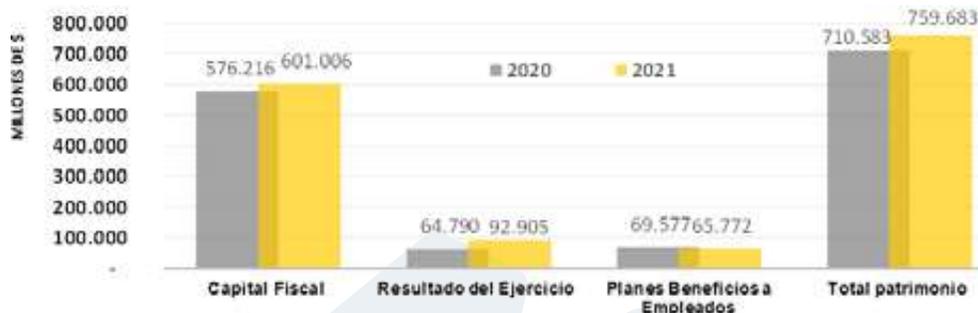

César Augusto García Cruz
Contador T.P. 74151-T

Hernán Mora Martínez
Revisor Fiscal T.P. 24697 - T
Designado por Kreston Rm S.A.
(Ver informe adjunto)

4.1.6. PATRIMONIO

A 31 de diciembre de 2021 la Industria Militar presenta un patrimonio por valor de **\$759.683 millones** reflejando un incremento de **\$49.100 millones**, equivalente al **7%**, con relación al total del patrimonio del año 2020.

Composición del patrimonio 2021 vs 2020

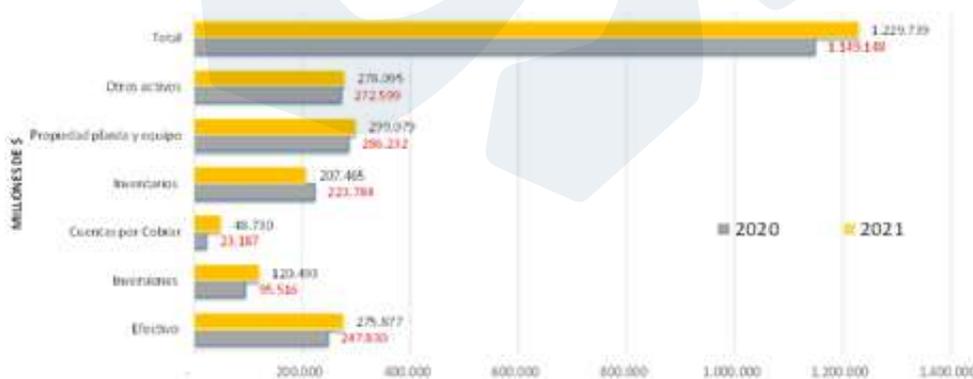


El incremento generado principalmente se da por la distribución de excedentes aprobada en el último documento CONPES (4065 de 07/12/2021) aplicadas al capital fiscal por valor de \$24.790 millones, igualmente es importante recabar que se trasladaron \$ 40.000 millones a la Dirección del Tesoro Nacional.

4.1.7. ACTIVO

Al cierre de diciembre de 2021 los activos de la Empresa representan un valor de **\$1.229.736 millones**, con un incremento de **\$ 80.588 millones** con respecto al año 2020.

Composición del activo 2021 vs 2020

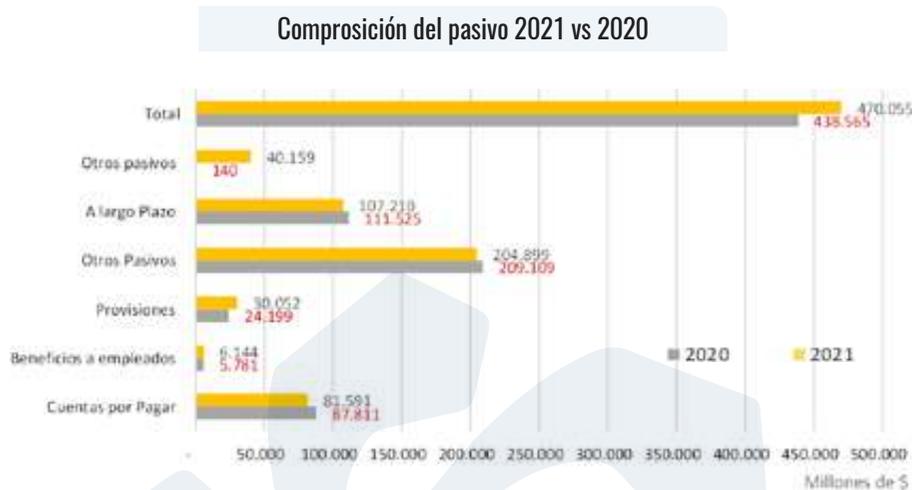


La Industria Militar recibió recursos por parte del Ejército Nacional por valor de \$53.772 millones correspondiente a pago de facturación, igualmente se recibieron recursos de Drummond el valor de \$22.609 millones por concepto de Anticipo de Explosivos, Anticipo de Impuesto Social y el pago de facturación y gastos asociados, concepto que generaron incremento en los activos para el cierre de la vigencia 2021.

Las propiedades, planta y equipo de la Industria Militar son activos tangibles empleados para la producción y comercialización de bienes; para la prestación de servicios; para propósitos administrativos, representando el 24% del total del activo a 31 de diciembre de 2021 con un valor neto de \$299.078 millones.

4.1.8. PASIVO

Las cuentas por pagar están conformadas por la recepción de materias primas que se encuentran pendientes del recibo de facturas por parte de los proveedores y en menor cuantía por la causalidad de facturas pendientes de giro para el cierre de la vigencia.



La cuenta de otros pasivos presenta un aumento significativo en el total del pasivo, por valor de \$40.159, presentando un incremento de 29%, con respecto al año anterior, esto se debe principalmente al traslado realizado a la Dirección del Tesoro Nacional.

4.1.9. GESTIÓN DE OPERACIONES FINANCIERAS

4.1.9.1. Rendimientos financieros

El área financiera como Iniciativa Estratégica propuso "Fortalecer el manejo del portafolio de los recursos financieros" (Periodo 2019 - 2022). Indumil se propuso como meta llegar a \$16.217 millones en rendimientos financieros por este periodo de cuatro años, al cierre de la vigencia 2020 este meta fue cumplida por lo cual durante este año se realizó un ajuste a la proyección inicial adicionando \$11.974 millones para las vigencias 2021 y 2022, quedando una meta al finalizar el periodo por \$28.191 millones.

	PROY INICIAL	NUEVA META	DIFERENCIA
2019	5,870	5,870	-
2020	4,442	4,442	-
2021	3,361	7,758	4,397
2022	2,544	10,121	7,577
	16,217	28,191	11,974

Con esta nueva proyección, durante la vigencia 2021 se estimó recibir \$7.758 millones por rendimientos financieros, los cuales gracias al aumento mantenido del Banco de la Republica en la tasa de intervención y a las negociaciones adelantadas con los bancos, al cierre de año estos rendimientos fueron por \$8.950 millones y presentaron el comportamiento que vemos en la siguiente tabla:

Al cierre de la vigencia 2021 por rendimientos financieros se recibieron \$8.950 millones, de los cuales el 54,3% por \$4.862 millones se recibieron de las cuentas de ahorro y Fondos de Inversión Colectiva y el 45,7% por \$4.088 millones por rendimientos sobre inversiones en CDT.

	PROY. MEGA	REAL	DIFERENCIA
\$	\$7.758		
Ene. 2021	477	651	175
Feb. 2021	258	612	354
Mar. 2021	558	614	56
Abr. 2021	334	632	298
May. 2021	266	640	374
Jun. 2021	191	659	468
Jul. 2021	167	654	487
Ago. 2021	161	683	522
Sept. 2021	967	883	83
Oct. 2021	1.212	692	519
Nov. 2021	1.103	837	266
Dic. 2021	2.605	1.393	672
	7.758	8.950	1.192

4.1.9.2. Cartera

La rotación de cartera a diciembre 2021 fue de 24 días, disminuyendo en un 65,71% en relación con los 30 días obtenido en la vigencia del año anterior. Esto significa que las Cuentas por Cobrar tuvieron una rotación de 15,09 veces en el año.

INDICADOR ROTACIÓN DE CARTERA	2017	2018	2019	2020	2021
Variación porcentaje en número de veces	10	12	6	5	15
Número de días	38	30	57	70	24
Variación en días	9	-21	90	23	-66

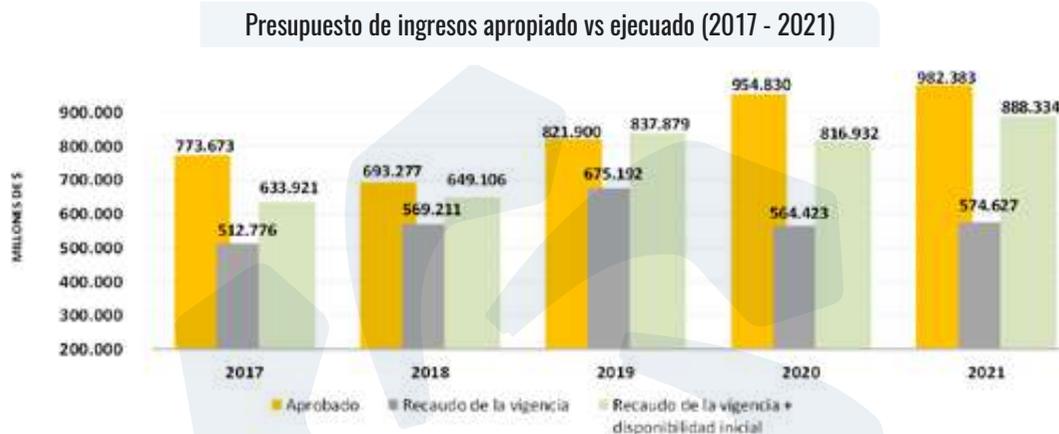
Rotación de Cartera 2017 - 2021 (Cifra en días y porcentajes)

El alto porcentaje de la cartera se encuentra en los sectores **minero** y **entidades particulares**, contando con una **participación del 81,95%** sobre el total de la misma.

4.1.10. GESTIÓN PRESUPUESTAL

4.1.10.1. Comportamiento presupuestal de ingresos

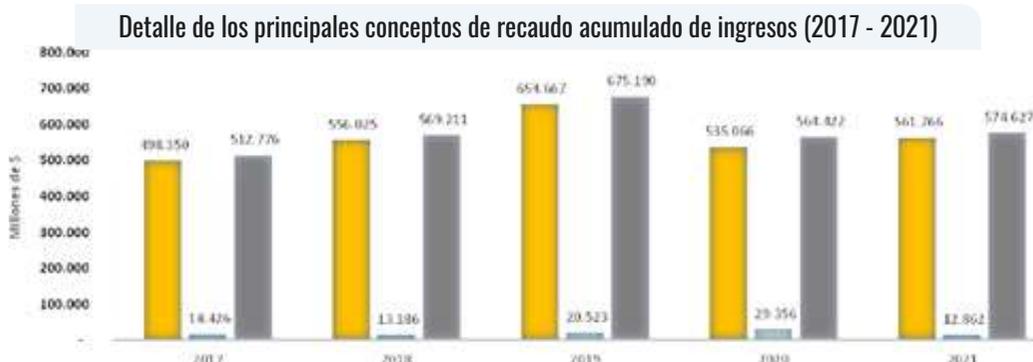
La ejecución de ingresos incluida la disponibilidad inicial de la vigencia 2021 presentó un incremento en el recaudo de \$71.402 millones respecto a la vigencia 2020, lo que equivale a un 8.74%, al pasar de un recaudo en el año 2020 de \$816.932 millones incluida la disponibilidad inicial a \$888.334 millones al cierre de la vigencia 2021, con un cumplimiento del 90,4%.



La ejecución presupuestal a diciembre de 2021 presenta un recaudo por valor de \$574.627 millones, los cuales se detallan por los siguientes rubros; Productos Químicos por valor de \$378.433 millones, venta de explosivos y accesorios de voladura; Productos de Hierro y Acero por valor de \$3.815 millones, Armas y Municiones y sus Partes y Piezas 164.350 millones, otros servicios por valor de \$15.168 millones y por el rubro de Recursos de Capital por \$12.862 millones.

4.1.10.2. Detalle recaudo de ingresos 2017 - 2021

A continuación, se muestra el comportamiento en el recaudo para las vigencias de los últimos 5 años, así:



El total de los ingresos de la vigencia 2017 frente al año 2021 presentan un incremento en el recaudo de \$61.851 millones pasando en la vigencia 2017 de \$512.776 millones a \$574.627 millones en 2021, lo cual refleja un comportamiento estable en los ingresos durante el periodo analizado. No obstante, pesar del impacto generado por la crisis sanitaria la COVID 19, en los dos últimos años se demuestra una eficiente gestión financiera de la Empresa frente a la recesión presentada en el país.

4.1.10.3. Comportamiento presupuestal de gastos

A continuación, se presenta el comportamiento de los gastos tanto en apropiación como en ejecución de los compromisos de la Entidad en los últimos 5 años.



El presupuesto de gastos para la vigencia 2021 presenta una ejecución en compromiso del 89,29% por valor de \$799.133 millones como se detalla a continuación:

CONCEPTO PRESUPUESTAL	PRESUPUESTO AÑO 2021	EJECUCIÓN		%	
		COMPROMISOS	PAGOS	COMPROM.	PAGOS
GASTO DE FUNCIONAMIENTO	215.135	181.861	175.663	84,5	96,6
Gastos De Personal	49.909	45.835	44.390	91,8	96,8
Adquisición de Bienes y Servicios	39.676	33.998	29.246	85,7	86,0
Transferencias Corrientes	55.875	47.943	47.943	85,8	100,0
Transferencias de Capital	1.400	1.400	1.400	100,0	100,0
Disminución de Pasivos	4.447	552	552	12,4	100,0
Gastos por Tributos, Multas, Sanciones e	63.828	52.133	52.133	81,7	100,0
GASTOS DE OPERACIÓN COMERCIAL	382.521	301.477	172.275	78,8	57,1
GASTOS DE INVERSIÓN	373.517	315.795	231.227	84,5	73,2
GASTO TOTAL	971.172	799.133	579.165	82,3	72,5

Con respecto a los gastos de operación comercial se evidencia un porcentaje de ejecución en su compromiso de 78.8% por valor de \$172.275 millones, por este rubro se registra la adquisición de materia prima para la producción de las diferentes líneas, como la fabricación de los explosivos, armas y municiones e igualmente fundición, también por este rubro se destinan gastos de personal en misión y todos los insumos para las líneas de producción.

Los gastos de inversión muestran un porcentaje de ejecución en compromisos del 84.55% por valor de \$ 315.795 millones, para las diferentes inversiones que viene realizando la Empresa en la modernización de la maquinaria y las plantas de producción y los sistemas de información.

4.1.11. FISCALIDAD

4.1.11.1. Asuntos tributarios

Los principales aspectos que contiene la misma, son:

- 🌀 El cumplimiento de todas las obligaciones tributarias nacionales, se realizará oportunamente y con base en la legislación vigente.
- 🌀 La Junta Directiva y el Gerente General de la Industria Militar serán informados sobre las principales implicaciones fiscales de sus operaciones o materias sujetas a su aprobación, particularmente cuando constituyan un factor relevante en la toma de decisiones.

4.1.11.2. Seguimiento y control

- 🌀 Actualizar, publicar y socializar el cronograma de planeación tributaria a nivel nacional, municipal y gubernamental, cada vez que el Gobierno Nacional promulga una normatividad que incide en sus lineamientos.
- 🌀 Reportar los aspectos y transacciones relevantes que incidieron en los rubros de impuestos, tasas y contribuciones, tabla comparativa con el período inmediatamente anterior, entre otros aspectos.

4.1.11.3. Riesgos fiscales

Indumil, a través del Proceso Gestión Financiera ha identificado algunos riesgos fiscales que en caso de materializarse pueden originar pérdidas de los negocios, así como el pago de sanciones e intereses de mora a la autoridad fiscal. Los principales riesgos son:

1 Cambios en la legislación tributaria del país

2 Incumplimiento en presentación de obligaciones tributaria y fiscal

3 Cambios en la doctrina fiscal existente que origine controversias con las autoridades fiscales

4.2. PRÁCTICAS DE ADQUISICIÓN



EXCELENTE 100% - 98%		SATISFACTORIO 98% - 89%		MÍNIMO 89% - 0%	
-------------------------	---	----------------------------	---	--------------------	---

4.3. ANTICORRUPCIÓN

► Plan de lucha contra la corrupción

En la Industria Militar se han identificado riesgos relacionados con la Corrupción y Soborno en cada uno de los 14 procesos que conforman nuestro Sistema de Gestión Integral, mediante la capacitación, el acompañamiento y el seguimiento a las diferentes actividades que se llevan a cabo en la organización, se cuenta con un Plan Anticorrupción, Manual SIPLAFT, Procedimiento para la Gestión de los Riesgos y las Oportunidades, con las Políticas correspondientes, con un bebido seguimiento y un Mapa de Riesgos de Corrupción y Soborno, que es publicado en nuestra Página WEB.

Con el debido seguimiento a los controles implementados por los responsables y el liderazgo del Grupo Directivo, hasta el momento no se tiene conocimiento de la materialización de uno de estos riesgos.

El acompañamiento se realiza en forma transversal y liderado por los procesos de Secretaría General, Oficina Jurídica, Control Interno Disciplinario y Oficina de Planeación y Gestión.

Con relación a los riesgos asociados con la corrupción y el Soborno, se han identificado los siguientes como de un posible mayor impacto, así:

- ✿ Abusar del poder para inducir a alguien a dar o prometer dinero o información a un funcionario o a terceros.
Acción u omisión en la apropiación de bienes de la entidad para fines particulares (inapropiado uso de los bienes o servicios de INDUMIL, para favorecerse si mismo o a terceros).
- ✿ Aceptar retribuciones o dádivas para el trámite y/o entrega de información reservada propia de la Entidad en beneficio y/o de terceros. (Favorecimiento a terceros a través del direccionamiento de la contratación administrativa.)
- ✿ Asociación para delinquir.
- ✿ Conflicto de interés.
- ✿ Deficiencias en los estudios de seguridad de personas (Intervención en procesos y favorecimiento a través de la manipulación de procedimientos para la incorporación y administración del personal).
- ✿ Desviaciones en los procedimientos. (Incumplimiento requisitos legales, Leyes, Decretos, Procedimientos, entre otros).
- ✿ Debida diligencia.
- ✿ Fallas en la identificación y formulación de controles.

- ⚙️ Fallas en la identificación y formulación de Indicadores de Gestión.
- ⚙️ Falta de integración de la Gestión de los Riesgos en algunos procesos de la organización.
- ⚙️ Falta de Objetividad en el establecimiento de las metas
- ⚙️ Hurto o pérdida de materias primas, materiales, suministros y equipos. (Hurto o daño, intencional de activos de la empresa).
- ⚙️ Hurto o uso indebido de información. (acciones de espionaje, sabotaje, incursión, acciones terroristas o de la delincuencia).
- ⚙️ Incumplimiento de actividades y tareas de la DIAN - PNC/AN 2002 (Prevención y control al Lavado de Activos. La circular sustituye la circular 088 del 12 de octubre de 1999).
- ⚙️ Pérdida de la independencia en el ejercicio de auditorías del sistema de Control Interno.
- ⚙️ Recibir beneficios o prebendas por hacer, acelerar, retardar u omitir una actividad relacionada con las funciones de su cargo, o para ejecutar una contraria a sus deberes.
- ⚙️ Ser utilizado para el LA/FT y ser objeto de pérdida de reputación por no contar con patrones éticos y políticas para la prevención de LA/FT. (Lavado de activos, financiación del terrorismo, actividades ilícitas y contagio, en forma voluntaria o involuntaria).
- ⚙️ Trámite de documentos sin el cumplimiento total de requisitos, con el propósito de favorecer o beneficiar a terceros. (Incumplimiento, por parte de funcionarios con sus funciones y compromisos)
- ⚙️ Utilizar inapropiadamente en beneficio propio o de terceros, cualquier información o datos llegados a su conocimiento por razón de funciones o no, y que deban permanecer en secreto o reserva.

El empleo de los medios de comunicación implementados en la Organización como: Synergy, Correo Electrónico, Página WEB y las reuniones desarrolladas por la Gerencia General y su Grupo Directivo, garantizan el cubrimiento de un 90% como mínimo.

Para este grupo objetivo, se desarrolla la comunicación pertinente a través de la página WEB y se contempla el análisis de los riesgos en los procesos de contratación, para garantizar que los asociados de negocio estén alineados con nuestras políticas de transparencia, anticorrupción y soborno

Hasta el momento no se tiene información sobre la materialización de algún riesgo asociado con la corrupción o el soborno.

4.4. GESTIÓN JURÍDICA

La Oficina Jurídica en cumplimiento del Decreto 2775 del 20 de noviembre de 1997 en su artículo sexto, asesora a la Gerencia y demás dependencias de la Empresa, para que, en desarrollo de su objeto social, la entidad cumpla con las disposiciones legales aplicando los principios constitucionales, legales y reglamentarios vigentes en la materia y fortalecimiento el Sistema de Gestión Integral de la industria Militar.

4.4.1. CONVENIOS MINERÍA

INDUMIL en ejercicio del mandato constitucional produce explosivos Industriales con destino a la pequeña mediana y gran Minería, a través de acuerdos de Colaboración Empresarial, suministra explosivos “in situ” y de manera descentralizada requeridos por la gran minería y proyectos de infraestructura e hidroeléctricas, así como para otros clientes del sector civil.

4.4.2. ALIANZAS ESTRATEGICAS

Para el año 2021, en desarrollo de la política establecida por la Gerencia de INDUMIL y el GSED, de establecer alianzas estratégicas que permitan desarrollar nuevos productos, recibir tecnología de punta y dar apertura a nuevos mercados la Oficina Jurídica, se mantienen los siguientes convenios:

CONVENIOS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PARTES INTERESADAS				
N°	Clase de convenio	Objeto del convenio	Contratista:	Observaciones
			Nombre completo	
1	Acuerdo comercial	Acuerdo comercial de colaboración empresarial para la producción de emulsión encartuchada	ENAE S.A	En ejecución
2	Convenio marco de cooperación en ciencia, tecnología e innovación	Establecer las bases y condiciones jurídicas y administrativas en relación con las cuales las partes se comprometen a unir esfuerzos para promover, apoyar y financiar la formación y capacitación de funcionarios de INDUMIL fuera o dentro del país.	COLFUTURO	En ejecución
3	Acuerdo marco comercial	Acuerdo comercial para el suministro de nitrato de amonio al 83%	YARA INDUSTRIAL COLOMBIA S.A.S. (Empresa del grupo YARA, cuya matriz es YARA INTERNATIONAL ASA, domiciliada en Noruega)	En ejecución
4	Acuerdo para la operación de la planta de INTERCOR para la fabricación de explosivos resistentes al agua	Producción conjunta de emulsiones	CERREJÓN	En ejecución
5	Acuerdo de colaboración empresarial	Producción de detonadores	ORICA NORWAY AS	En ejecución

4.4.3. PROPIEDAD INDUSTRIAL

Indumil para la protección de los Derechos de Propiedad Industrial de los bienes Intangibles ha gestionado ante la Superintendencia de Industria y Comercio los siguientes registros:

DERECHOS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL DE LOS BIENES INTANGIBLES REGISTRADOS	
País	Marcas
Bolivia	CONDOR
Brasil	INDUMIL (M)
Brasil	INDUMIL COLOMBIA (M)
Chile	INDUMIL (DN)
Chile	INDUMIL (M)
Emiratos Árabes	INDUMIL
Colombia	BOCHICA
Colombia	CONDOR
Bolivia	CONDOR
Ecuador	INDUMIL+LOGOTIPO
Ecuador	CONDOR DISEÑO
Ecuador	INDUMIL COLOMBIA
Ecuador	CONDOR
Guatemala	INDUMIL
Panamá	INDUMIL
Perú	CONDOR INDUMIL
El Salvador	CONDOR
USA	INDUMIL
USA	CORDOVA ESTANDAR
Sudáfrica	INDUMIL
Colombia	CORDOVA COMPACTA
Colombia	CORDOVA ESTÁNDAR
Colombia	CORDOVA TACTICA
Colombia	EMULIND-S
Colombia	EXPODEFENSA
Colombia	FIGURATIVA
Colombia	IMC XUÉ
Colombia	INDUGEL
Colombia	INDUMIL (DN)
Colombia	INDUMIL COLOMBIA - (DN) INDUCARGA DEMOLIND
Colombia	INDUMIL COLOMBIA - SEPAT
Colombia	INDUMIL COLOMBIA - SIDBAFI
Colombia	INDUMIL COLOMBIA - SIDPAM
Colombia	INDUMIL COLOMBIA INDUCARGA BANGALORE
Colombia	INDUMIL COLOMBIA INDUFUSE

**DERECHOS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL
DE LOS BIENES INTANGIBLES REGISTRADOS**

Colombia	INDUMIL COLOMBIA INDUCARGA DEMOLIND
Colombia	EXPODEFENSA
Colombia	INDUMIL COLOMBIA SUPER CRATER
Colombia	INDUMIL COLOMBIA INDUCARGA DEFENSIVA DIRIGIDA
Colombia	INDUMIL COLOMBIA INDUCARGA HUECA DIRIGIDA
Colombia	INDUMIL COLOMBIA INDUCARGA MINIBANGALORE
Colombia	INDUMIL COLOMBIA INDUCORD
Colombia	INDUMIL COLOMBIA INDUFUSE
Colombia	INDUMIL COLOMBIA MINOBOOSTER
Colombia	INDUMIL COLOMBIA PERMIGEL PLUS PM
Colombia	INDUMIL COLOMBIA SECAT
Colombia	INDUMIL COLOMBIA SUPER ANFO
Colombia	INDUMIL COLOMBIA SUPER CRATER
Colombia	INDUMIL COLOMBIA
Colombia	PENTOFEX
Colombia	SISMIGEL

4.4.4. DERECHO DE PROPIEDAD, REGISTRO DE DISEÑO INDUSTRIALES Y NUEVAS CREACIONES

Se encuentran registrados en la Superintendencia de Industria y Comercio los siguientes diseños y creaciones nuevas:

**DERECHOS DE PROPIEDAD, REGISTRO DE DISEÑOS INDUSTRIALES
Y NUEVAS CREACIONES REGISTRADAS**

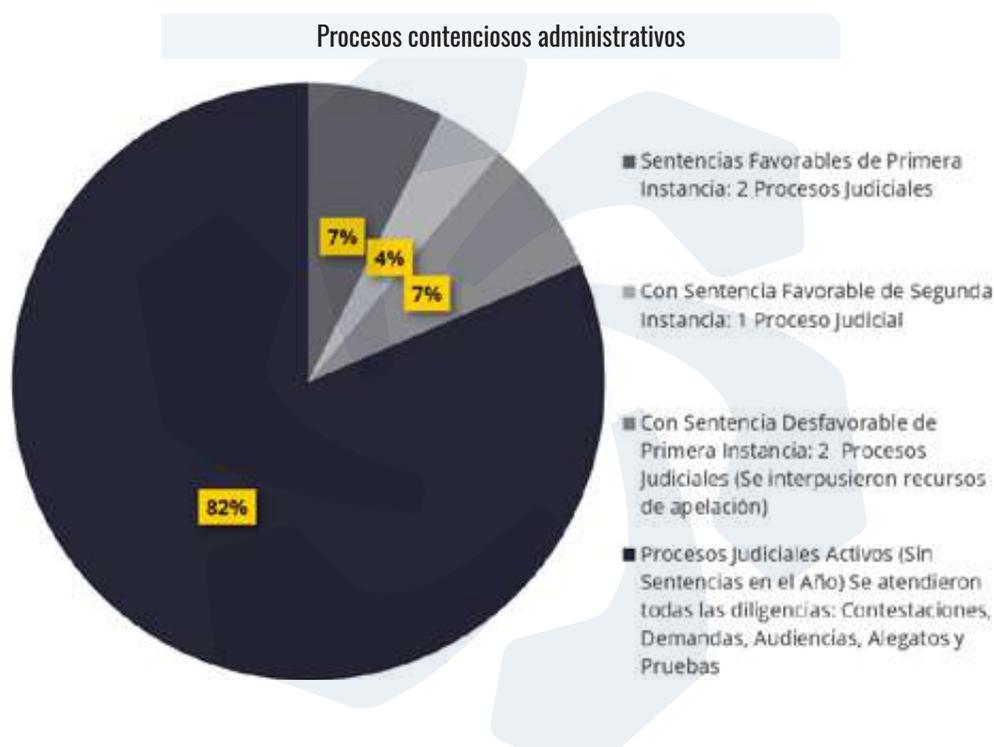
1	Arma de fuego con capacidad de carga 8 cartuchos calibre 12
2	Arma de fuego corta semiautomática calibre 9mm de doble acción
3	Articulación artificial policentrica para miembros inferiores amputados
4	Botas antiminas de horma especial
5	Bomba aérea de efecto limitado
6	Carga contra tanque
7	Chaleco balístico ajustable porta municiones
8	Cuerpos de artefactos explosivos de alto explosivo estándar y largos calibres 81 y 120. mm
9	Espoleta electromecánica boma aérea con selección de retardo en armado y dispositivos de seguridad pre-lanzamiento
10	Hebilla para chaleco antibalas
11	Mecanismos, accesorios y sistema de sujeción a fusiles de un lanzador de granadas de calibre 40. mm
12	Placa de protección balística para chalecos antibalas personales, material compuesto
13	Sistema modular flexible multi talla para casco de protección balística

4.4.5. PROCESOS JUDICIALES

Oficina Jurídica en ejercicio de su función de defensa de los intereses de la Entidad, representa judicial y extrajudicialmente a la Industria Militar en los procesos y actuaciones que se instauren en su contra o que ésta deba promover, mediante poder o delegación, y supervisar el trámite de los mismos.

Para el año 2021 se atendieron un total de cuarenta y cuatro (44) Procesos Judiciales.

En materia de Procesos Contenciosos Administrativos, se atendieron dentro de la oportunidad procesal respectiva todas las diligencias, audiencias, alegatos y los requerimientos judiciales de los procesos que se movieron durante el año, de veintisiete (27) procesos judiciales contenciosos:



Por otro lado, se dictaron dos sentencias en contra de primera instancia en la que se presentaron las respectivas apelaciones en término, a la espera de que se desarrolle y decida la segunda instancia.

En materia laboral, a continuación, se expone de manera detallada lo acontecido a corte 31 de diciembre de 2021:

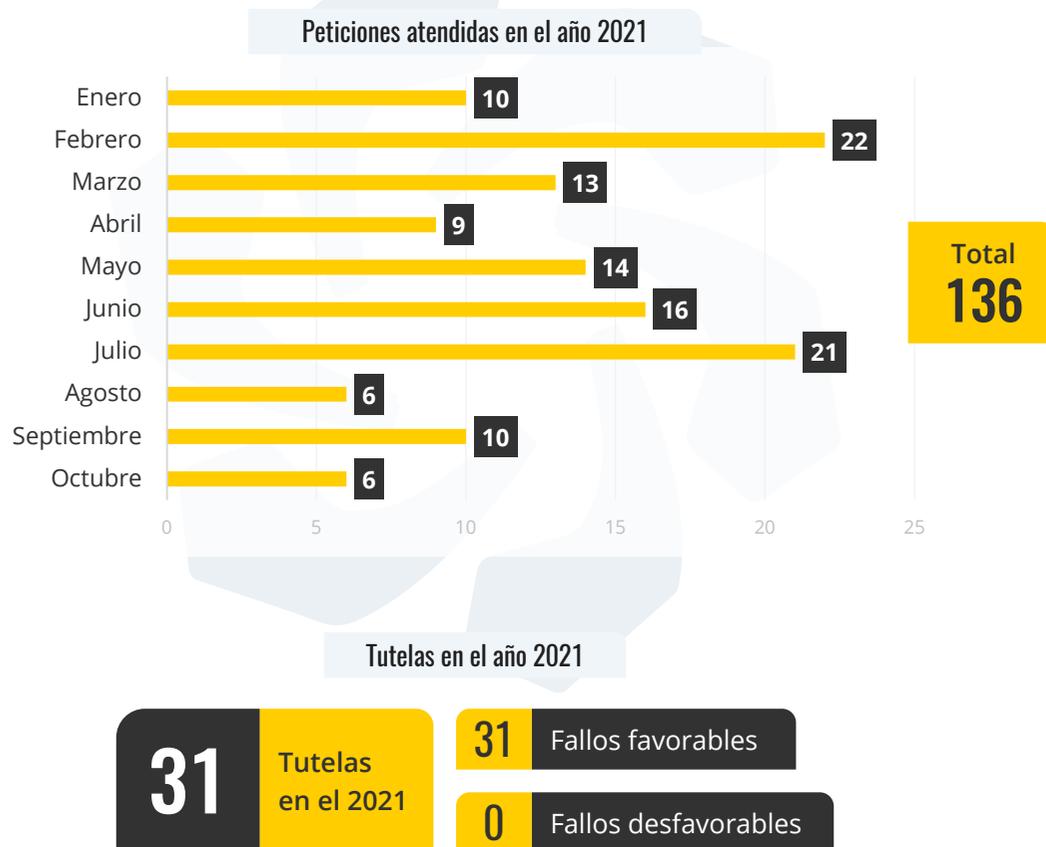
	Total procesos laborales activos	Activos con sentencia favorable	Pendientes por sentencia	Terminados con ejecutoria de sentencia favorable	Terminados con ejecutoria de sentencia condenatoria
Cantidad	19	7	8	8	0
Cuantía	\$1.593'959.840	\$1.151'599.438	N/A	\$349'041.058	\$0

4.4.6. FINCA RAÍZ, (COMODATOS Y CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO)

Indumil, en protección de los bienes de la Industria Militar, mantiene actualizado para el 2021, los expedientes de los inmuebles de propiedad de Indumil o de terceros, atendiendo frente terceros cualquier reclamación que se interponga sobre los mismos. En cuanto a los contratos de arrendamiento de predios en donde funcionan los Almacenes Comerciales y Polvorines, se suscribieron las renovaciones con el Ejército Nacional correspondientes.

4.4.7. ENTES DE CONTROL Y VEEDURÍAS

Durante el año 2021, la Oficina Jurídica atendió los derechos de peticiones, tutelas, solicitudes y reclamaciones al igual que las visitas de los entes de control y veedurías.



4.4.8. COMITÉ DE CONCILIACIÓN

En el año 2021, en cumplimiento del mandato establecido por la Ley y siguiendo las directrices de la Agencia de Defensa Jurídica del Estado se adelantaron 14 Comités de Conciliación.

NOTA. La información presentada en los cuadros y gráficas contenidas en este informe, pertenecen a la Oficina Jurídica de la Industria Militar.

Capítulo 5

▶ DIMENSIÓN AMBIENTAL INDUMIL- INDUSTRIA MILITAR

5.1. GESTIÓN AMBIENTAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

5.1.1. SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL

La Industria Militar (INDUMIL) desarrolla actividades de forma armónica y responsable con el medio ambiente a partir de estrategias ambientales que permitan gestionar los riesgos e impactos que se derivan de nuestros procesos productivos, seguido de la promoción de la educación ambiental en toda la compañía por medio de la comunicación de forma transparente y permanente de nuestra gestión; así mismo se integra con a las políticas del Gobierno Nacional y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

El Sistema de Gestión Ambiental (SGA) promueve los compromisos en el desarrollo operacional de forma responsable con el medio ambiente dado que cuenta con tres objetivos estratégicos que buscan incentivar la reducción del consumo hídrico, energético y la disminución de la generación de residuos peligrosos. Para el año 2021 se obtuvieron los siguientes resultados:

▶ Análisis de huella de carbono

En INDUMIL, el cambio climático es una de las prioridades dado el desarrollo del informe de inventario de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) o huella de carbono por medio de la metodología “estándares del GHG Protocolo”. Incentivando el inicio hacia un futuro más sostenible.

Los resultados del cálculo de huella de carbono de INDUMIL determinan que se generan de forma anual 4.745,34 tCO₂e, valor que se divide en tres alcances, alcance 1 (Emisiones directas) con un valor porcentual del 31.2% del total con 1.479,66 tCO₂e, alcance 2 (Emisiones indirectas por consumo de energía eléctrica) con una representación del 34.2% con 1.621,69 tCO₂ y el alcance 3 (Otras emisiones indirectas) representando el 34.6% del total con 1.643,99 tCO₂, La incertidumbre total del inventario es del 4,70% lo cual señala que la precisión de los datos es Alta.

Emisiones directas
1.479,66 tCO₂ e



Emisiones indirectas
3.265,68 tCO₂ e



Emisiones totales
4.745,34 tCO₂ e

► Recomendaciones

Referente a las emisiones directas GEI (gases de efecto invernadero) se recomienda contemplar:

- Un plan de movilidad sostenible para los vehículos internos de la fábrica.
- Disminuir la generación de residuos de explosivos.
- Continuar con el mantenimiento a vehículos y maquinas para evitar emisiones por fugas de gases refrigerantes.
- Uso adecuado a los extintores.
- Continuar reemplazando las luminarias a led.
- Realizar jornadas de concientización a los funcionarios en buenas prácticas del consumo de energía.
- Emplear sistemas eficientes de teleconferencias.
- Emplear buenas prácticas del uso de papel reciclado.

► Eficiencia energética

Mediante el análisis de eficiencia energética en la vigencia 2021 con la colaboración de la empresa TecnoLim SAS en las distintas unidades de negocio. Se obtuvo como resultado mensual que la fábrica Santa Bárbara (FASAB) obtiene el recurso energético a partir del uso de gas natural con un 44% seguido de la energía eléctrica con un valor porcentual del 56%. Por otro lado, la fábrica Jose Maria Córdoba (FAGECOR) obtuvo un consumo energético mensual del 94% y un uso de gas del 6%. Para finalizar, la Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte (FEXAR) obtuvo un mayor porcentaje de obtención energético a partir del gas natural con un 69% y el 31% que resta corresponde a energía eléctrica.

Es así como INDUMIL, en la vigencia 2021 inicio con la implementación de alternativas energéticas a partir de la adquisición, instalación, pruebas y puesta a punto de un parque solar de 1MW de potencial en la Fabrica FASAB, con el fin de disminuir los costos directos asociados a los consumos elevados de energía producidos por los procesos de la Fábricas Santa Bárbara, además se busca mejorar los índices de sostenibilidad empresarial disminuyendo la huella de carbono anual en 640 toneladas de CO2 equivalente.

5.1.1.1. Desempeño del Sistema de Gestión Ambiental

► Gestión del recurso hídrico



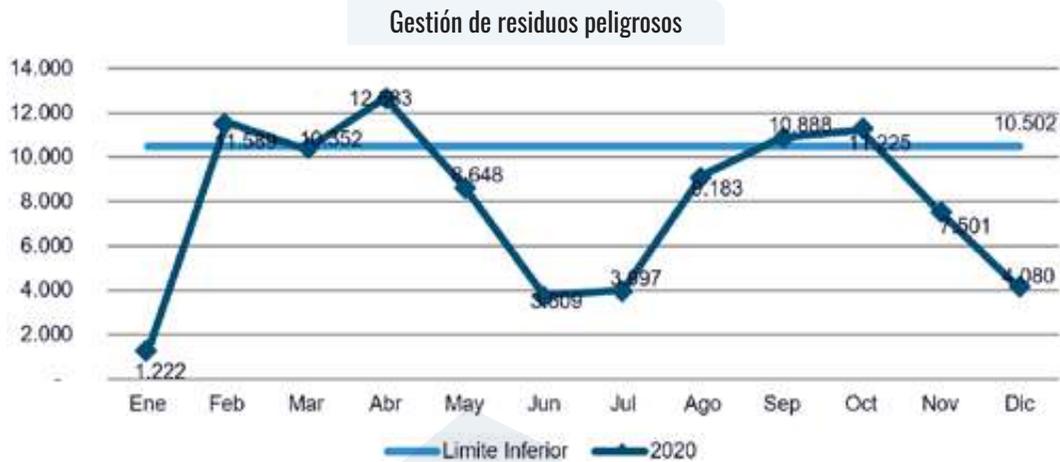
El consumo de agua del 2021 se encontró por debajo de los límites establecidos con un total anual de 109.033 m³ y un promedio de consumo de 9.086 m³ en todas las unidades de negocio. Los consumos se distribuyeron de la siguiente forma: FEXAR consumo de 47.487 m³, FAGECOR con 41.085 m³ y FASAB con 20.461 m³. Indicando que FEXAR obtuvo un valor porcentual del 44% seguido de FAGECOR con 38% y para finalizar FASAB con el 19%. Así mismo, se da cumplimiento con los consumos autorizados mensualmente por la autoridad ambiental.

► Gestión del recurso energético



El consumo energético en la vigencia 2021 fue de 8.631.117 Mkw, los cuales están distribuidos en cada unidad de negocio así: FAGECOR el consumo de energía fue de 3.797.676 Mkw, FASAB con un consumo de 2.324.773 Mkw, FEXAR con consumo de 1.271.145 Mkw y Oficinas Centrales (O.C) con un consumo de 489.803 Mkw. Para los incrementos presentados en los diferentes meses, se realizaron actividades de capacitación y seguimiento para la reducción del consumo. Así mismo, con la adquisición de los paneles solares en la Fabrica FASAB se espera tener una reducción en el consumo energético para la próxima vigencia.

► Gestión del recurso hídrico



La generación de residuos peligrosos en la vigencia 2021 presentó un valor anual de 95.176 Kg que se encuentran distribuido en cada unidad de negocio de la siguiente forma: FAGECOR con 25.905Kg seguido de FASAB con 15.695Kg y FEXAR con 53.578 Kg. Para reducir las desviaciones presentados en la vigencia se desarrollaron capacitaciones, comunicados y charlas frente a la clasificación en la fuente de los residuos y los mecanismos para reducir los consumos del mismo.

5.1.1.2. Proyectos realizados en el Sistema de Gestión Ambiental

En la fábrica Fexar se realizó el estudio, el diseño y la adquisición, montaje y puesta en marcha de un sistema de tratamiento de agua potable, proyecto 8983, con el cual se busca garantizar el adecuado abastecimiento de agua potable al personal que trabaja en fábrica.



Mantenimiento de los pozos profundos y sépticos.



Construcción de infraestructura para tratamiento de residuos, proyecto 8982.



5.1.1.3. Cultura de prevención

Se realiza campaña de sensibilización donde se explica a los funcionarios ¿que son los residuos peligrosos? ¿Cómo se clasifican los residuos peligrosos según el SGA?, ¿La incompatibilidad de los residuos peligrosos?, así como el fortalecimiento en temas relacionados a la disminución del consumo de agua, ahorro de energía, se realizó campaña de sensibilización “por un uso responsable del agua”.

5.1.1.4. Retos 2022

1. Reducir en un 5% el consumo de energía y la generación de residuos peligrosos.
2. Continuar Fomentando la cultura de autocuidado y protección del medio ambiente de nuestros colaboradores.
3. Mantener el cumplimiento de los límites de vertimientos de aguas residuales.

5.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

La entidad en busca de garantizar la salud y seguridad de sus funcionarios ha dado prioridad al desarrollo de sus actividades de forma responsable a través de la implementación de medidas y controles que mantenga los estándares de productividad y calidad en armonía con el bienestar físico y mental de nuestros colaboradores.

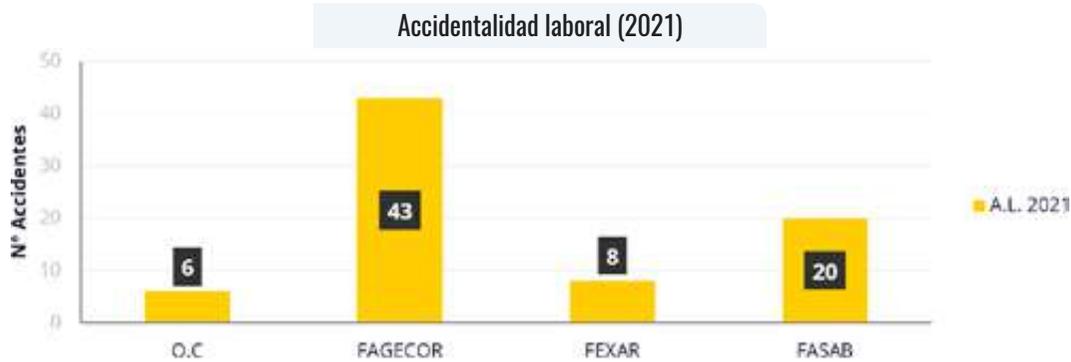
Durante la vigencia 2021, el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo realizó la transición hacia la NTC-ISO45001, recibiendo la certificación por parte de ICONTEC, acto que evidencia nuestro compromiso hacia el cuidado del recurso humano, procurando ambientes de trabajo seguros.

Nuestra gestión de salud y seguridad se encuentra enmarcada en la política de gestión integral y la normatividad legal colombiana, encaminando nuestros planes de trabajo en acciones que permitan un mejoramiento continuo. Los cuales se basaron en los siguientes criterios:

5.2.1. SEGUIMIENTO DE ACCIDENTALIDAD

En la vigencia 2021 se reportaron 82 accidentes laborales, donde las principales partes afectadas fueron: manos con un 30%, cabeza con 19% y miembros inferiores con un 17%. Así mismo, en cada unidad de negocio se presentaron los accidentes de la siguiente forma:

ACCIDENTALIDAD	O.C	FAGECOR	FEXAR	FASAB	INDUMIL
A.L. 2021	7	47	8	20	82



Según lo evidenciado en la gráfica en Oficinas Centrales (O.C) el 71.4% de los accidentes corresponden a caídas a nivel, FAGECOR presento un 44.7% de los accidentes derivados de choques y golpes, FASAB en un 45% provenientes de picaduras de abejas y proyección de partículas. Para finalizar, FEXAR obtuvo un porcentaje del 25% en caídas a nivel y atrapamiento.

Se presentaron 872 días de ausentismo laboral por accidentes de trabajo que se encuentran distribuidos de la siguiente forma por cada unidad de negocio:

AUSENTISMO LABORAL	O.C	FAGECOR	FEXAR	FASAB	INDUMIL
A.U. 2021	0	301	141	430	872

5.2.2. GESTIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD

La identificación de peligros permite reconocer que los principales riesgos de la empresa son los de seguridad con un 39%, seguido de los biomecánicos con el 18% y los físicos con un valor del 14%. Cada uno es derivado actividades como: trabajo en alturas, uso de maquinaria y equipos, ruido producto por la maquinas, posturas prolongadas y demás fuentes que son registrados en la matriz para la identificación de peligros, evaluación y control de riesgos.



Se fortaleció el SGSST por el desarrollo de inspecciones, asesorías de las ARL en las distintas unidades de negocio, suministro de dotación, proyectos de inversión, capacitaciones y seguimiento al Plan de Trabajo Anual de la Industria Militar, el cual tiene un cumplimiento del 85%.

Así mismo, la organización en la autoevaluación de estándares mínimos bajo los requisitos del decreto 1072 del 2015 y la resolución 0312 del 2019 presentó un cumplimiento del 87.25%, siendo una valoración aceptable.

5.2.2.1. Fortalecimiento en la cultura de auto cuidado

Estas actividades aportan y fortalecen los requerimientos del cumplimiento de la Política de Gestión Integral y Objetivos del proceso Salud, Seguridad y Medio Ambiente (SSMA) con el fin de mejorar el estado de salud de los trabajadores a partir de un ambiente de trabajo seguro, sano y confortables. La participación de los trabajadores durante la vigencia 2021 fue activa en comparación con el 2020 dada la presencia del COVID-19, permitiendo el desarrollo de todas las actividades programadas, siendo necesidad de cada una de las áreas para ejecutar trabajos de alto riesgo.

- Se realiza actualización e implementación de nuevo procedimiento de trabajo en alturas IM OC SGT PR 020.
- Se realiza inspección con acompañamiento de profesional de ARL a todos los equipos de protección contra caídas.

5.2.2.2. COPASST

Las distintas unidades de negocio realizaron reuniones mensuales para el seguimiento de:

1. Compromisos del SGSST anteriores planteados por parte de empleados y empleador
2. Reportes de actos y condiciones inseguras
3. Seguimiento de accidentalidad
4. Participación o ejecución de formaciones, actividades, mediciones, simulacros y otras actividades relacionadas con el SGSST
5. Reportes de casi accidentes
6. Divulgación de indicadores.

5.2.2.3. Prevención del COVID-19

INDUMIL dio continuidad a todas las medidas implementadas para la prevención de la propagación del COVID-19 por medio del Protocolo General De Bioseguridad, el suministro de tapabocas, capacitaciones, sensibilización de forma continua, distanciamiento físico, aislamiento preventivo y seguimiento permanente del personal sintomático.

MEDIDAS IMPLEMENTADAS:

- Se realizó el distanciamiento al consumir alimentos.
- Instalación de lavamanos.
- Dispensadores de gel automático.



5.2.2.4. Preparación y respuesta ante emergencias

La participación la brigada de emergencia de las distintas unidades de negocio (FAGECOR, FEXAR, FASAB y OC) permitió el desarrollo de capacitaciones como:

- Atención a primeros auxilios (Primer respondiente, lesiones y tejidos blandos)
- Enfermedades de aparición súbita
- Emergencias psicológicas.
- Atención a heridas y quemaduras.
- Capacitación contra incendios forestales.
- Transporte de pacientes
- Básica evacuación.
- Administración de emergencias, sistema comando de incidentes.
- Planeación de simulacro.
- Inspecciones de rutas de evacuación.
- Plan emergencias (documento).
- Manejo de emergencias.

Se participó en el simulacro nacional de emergencias el cual permitió la identificaron debilidades y fortalezas en la atención y respuesta a posibles eventos.



5.2.2.5. Proyectos

En la fábrica FEXAR se realizó la adquisición de un equipo portátil contra incendios forestales, mitigando el riesgo de propagación de incendios en las zonas rurales aledañas a la empresa



Adquisición de sistemas de acceso móviles de trabajo seguro para la prevención de caídas en alturas.



5.2.2.6. Retos en el año 2022

- 🌀 Garantizar los recursos para mejoramiento de la gestión de la salud y seguridad, manteniendo la certificación del sistema de gestión.
- 🌀 Mejorar nuestra gestión para evitar la ocurrencia de accidentes graves.
- 🌀 Continuar con el proceso de fortalecimiento de la cultura de salud y seguridad y del cuidado en la organización.
- 🌀 Continuar las medidas y protocolos de seguridad para proteger la salud y prevenir la propagación del COVID-19.

Capítulo 4

▶ DIMENSIÓN SOCIAL INDUMIL- INDUSTRIA MILITAR

La Industria Militar establece a la persona como el centro de la gestión, esencial para el éxito y ventaja competitiva sostenible, logrando el compromiso y buen desempeño de todo el equipo humano, asegurando la idoneidad y excelencia de su trabajo, que responda a los objetivos estratégicos y expectativas organizacionales, a partir de la cultura organizacional basada en principios valores y un comportamiento ético superior.

Para tal fin, desde el direccionamiento estratégico establece como objetivo, el desarrollo de las competencias del talento humano y la consolidación del modelo de felicidad, necesidad constante en la dinámica organizacional en los lineamientos estratégicos, transversal a los objetivos corporativos y propósito de la misión institucional con talento en vocación de servicio, espíritu innovador y liderazgo, para satisfacción y bienestar de los miembros de la entidad.

Desde el Plan Nacional de Desarrollo, el Modelo Integrado de planeación y Gestión (MIPG), la gestión estratégica del Talento Humano es un factor relevante orientado a la calidad de vida del servidor público, desarrollo de competencias, un sistema de estímulos y el desempeño individual, que redunde en su motivación y compromiso, en la calidad de la prestación del servicio, dimensión que se desarrolla en este plan, enmarcado en la política de integridad, conductas que ha caracterizado a la Industria Militar como una Entidad transparente en su gestión, confianza en sus grupos de valor y el éxito en sus resultados.

El desarrollo de la persona en sus diferentes dimensiones, responde a atributos de calidad desde la selección de perfiles y competencias idóneas, de acuerdo con las prioridades en planes y programas del plan estratégico, vinculación en modalidad y naturaleza del empleo, con un proceso de adaptación a la cultura y políticas institucionales, el conocimiento del direccionamiento estratégico, los procesos operativos y rol a desempeñar, el fortalecimiento de las competencias, orientado a la calidad y excelencia en el servicio, en condiciones y hábitos de vida saludable establecidos en el sistema de gestión de seguridad y salud en trabajo, y un sistema de estímulos y bienestar, que establecen la armonía y el ambiente laboral durante el ciclo laboral.

Desde este enfoque, la gestión estratégica del Talento humano se desarrolla en la Industria Militar, alineada con el plan estratégico, con un componente adicional basado en generar una cultura de innovación y excelencia en el servicio, apoyados en tecnologías de la información, creando valor en lo público, con procesos más eficientes, tendencias y estilos de trabajo en la transformación y cambios de las empresas en crear y satisfacer las necesidades de los afiliados.

El modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) establece como la principal dimensión el Talento Humano, la política que transforma el modelo tradicional y operativo, gestión que la Industria Militar en su trayectoria ha establecido siempre desde su consigna fundamental la integridad, el respeto y la felicidad de la persona se refleja más allá de la misión institucional a contribuir y vivir la filosofía de trabajo, edificar sueños con el corazón, traducido en felicidad para las familias y los afiliados.

6.1. ALCANCE DE LAS DIMENSIONES DE TALENTO HUMANO

La política de Gestión Estratégica del Talento Humano incluye rutas de creación de Valor para enmarcar las acciones previstas en el Plan de Acción, entendidas como agrupaciones temáticas que, trabajadas en conjunto, permiten impactar en aspectos puntuales y producir resultados eficaces para la GETH. Las rutas son las siguientes:

Ruta de la Felicidad: La felicidad nos hace productivos

Ruta del crecimiento: Liderando talento

Ruta del servicio: Al servicio de los ciudadanos

Ruta de la calidad: La cultura de hacer las cosas bien

Ruta del análisis de datos: Conociendo el talento

El Plan Estratégico del talento Humano de la Industria Militar, desarrolla el objetivo estratégico, enmarcado en “Desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de felicidad laboral”. En alineación al Direccionamiento Estratégico, se trabajan en tener un equipo humano con vocación de servicio, espíritu innovador y liderazgo, para satisfacción y bienestar de los funcionarios, enfocando los planes y programas de personal a Calidad de vida, capacitación, desarrollo de competencias, acuerdos de gestión, trabajo en equipo, integridad, clima laboral, inducción y re inducción, valores, ambiente laboral, promoción y ascensos, evidenciando que cuando el servidor es feliz en el trabajo tiende a ser más productivo, pues el bienestar que experimenta por contar con un entorno físico adecuado, con equilibrio entre el trabajo y su vida personal, con incentivos y con la posibilidad de innovar se refleja en la calidad y eficiencia.

Así mismo la responsabilidad social empresarial de la Industria Militar – INDUMIL se basa en el compromiso de la Organización con la comunidad y el ambiente que la rodea, enmarcado en la Política Integral a través de la creación de valor sostenible, económico, social y ambiental y en la gestión de implicar también a los funcionarios en prácticas que despierten compromiso y orgullo. Lo anterior con el fin de construir y mantener relaciones de respeto y confianza mutua con nuestros públicos de interés (stakeholders), en el desarrollo del presente informe se evidenciarán los avances de la empresa en materia de responsabilidad social y los resultados que se han logrado obtener durante el año 2021.

6.1.1. TEMA MATERIAL: ATRACCIÓN, DESARROLLO Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Los empleados para la Industria Militar son su activo más importante, es así como la administración a través de sus políticas fortalece el modelo de felicidad definido como la actitud para la autorrealización de sí mismos, y en cada una de sus categorías que corresponde a:

Liderazgo, objetivos claros, desarrollo y fluidez en el trabajo, hábitos de vida y trabajo saludable, trabajo en equipo y cada una con propósitos que a partir de la generación de necesidades se deben dar mayor énfasis en cubrir las expectativas, esto conlleva al equilibrio de vida, trabajo y al igual que de una persona feliz se obtienen mejores resultados en las metas organizacionales que permite ser más competitivos, buscando que la persona sienta orgullo de su equipo y comprenda el punto de vista del otro complementando esfuerzos para ser más eficientes.

Siempre valorando con respeto, dignidad, igualdad y atención. Las personas desean que las valoren por sus capacidades y habilidades, de un modo u otro desean tener la posibilidad de desarrollo y crecimiento. En esta categoría se fortalecen en valorar a las personas en decirles como están haciendo las cosas, como va su carrera, qué expectativas tiene y como desea lograrlas.

Otra forma de desarrollo y de materialización es involucrar a los empleados a través de los objetivos con metas y entregables en corto plazo no esperar cada semestre, sino de manera constante, esto genera satisfacción de lograr y celebrar resultados y un ganar ganar siendo beneficio para todos.

Los empleados en la Industria Militar son valorados y se reconoce la importancia de establecer políticas claras en función de sus Derechos y Deberes, así mismo se trabaja día a día en fortalecer la calidad en la relación Empresa Empleado, siendo un aspecto clave para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales, es esta una de las razones que llevan a que la empresa administre y gestione el Talento Humano óptimamente, promoviendo su Desarrollo, Calidad de Vida y Crecimiento a través de programas y actividades implementadas durante el año 2021 que han permitido fortalecer las habilidades y competencias.

► ¿Cómo se gestiona?

Dentro de los programas de bienestar e incentivos de la Industria Militar, siendo el empleado el activo más importante establece a la persona como centro y éxito de la gestión, donde prevalece la integridad, bienestar y desarrollo de los funcionarios e integración familiar, brindando las condiciones de trabajo y estilo de vida saludable se revisan permanentemente los beneficios y condiciones de trabajo, a fin de intervenir en espacios o factores que incidan en el bienestar y resultados del personal.

Se consolida el modelo de Felicidad Laboral en desarrollo en la categoría de estilos de vida y trabajo saludable en donde se integran las actividades establecidas tradicionalmente o por normatividad, no obstante, en estrategias de cuidado y valoración de las personas, que no conlleven a invertir recursos, se orientan a una gestión con armonía, en familia y compromiso en las actividades se encuentran: Actividades socioculturales y deportivas, artísticas y culturales, Cambio organizacional, inducción, bienvenida y adaptación laboral, preparación a los pre pensionados para el Retiro del Servicio, trabajo en equipo, Día de la Familia, promoción del uso de la bicicleta, Día del Servidor Público, horarios flexibles y trabajo en casa, celebraciones de profesiones y cumpleaños.

La Industria Militar en reconocimiento al buen desempeño, excelencia de los empleados, especialmente por ser un servidor integral en principios, valores y un comportamiento ético y superior. La realización de concursos y reconocimientos como la figura del semestre, Ceremonia de condecoración y beneficio por quinquenios, Medalla honor al merito, Medalla de oro y plata, Distintivos tiempo servicio, Placas, distintivos y esquelas, actividades por medio de las cuales Indumil exalta la contribución de sus colaboradores haciendo evidente su estima hacia ellos a la vez que genera en estos sentimientos de satisfacción por la labor desarrollada, confianza y autoestima por sus capacidades lo que sin duda se traduce en felicidad y autorrealización por lo que se hace.

► ¿Cómo se evalúa?

La Industria Militar a través de la Concertación y calificación de compromisos, evalúa a sus empleados generando los compromisos orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales, consecución de los resultados, identificación de las fortalezas y debilidades respecto de conocimientos, habilidades y actitudes siendo un proceso dinámico y permanente de calificación y retroalimentación a cada empleado de la Industria Militar sobre la forma como está llevando a cabo su trabajo.

Desde la Subgerencia Administrativa- la División de Administración de Personal, se evalúa constantemente el comportamiento de la rotación de los colaboradores teniendo un comportamiento para el año 2021 de 0,42% mostrando que la planta de personal se ha mantenido y tanto el programa de bienestar como el Plan Institucional de Capacitación han generado en el trabajador estabilidad y un clima laboral favorable.

La Subgerencia Administrativa, conforme la metodología y resultados establecidos por el DAFP, en la medición y calificación del FURAG que se realiza de manera anual permite evaluar el cumplimiento de las dimensiones del área de talento humano.

Por otro lado, se encuentra el auto diagnóstico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG donde se evalúan las rutas de valor asociadas al modelo.

En cumplimiento a lo establecido en el Decreto 1083 de 2015, se realiza la medición del clima laboral en la Industria Militar, la cual se realiza a través de la caja de compensación familiar compensar y con la firma Invamer, se evalúa la percepción que tienen los colaboradores acerca de la institución y los planes de bienestar, capacitación, incentivos, beneficios, y salario emocional que se brindan al empleado.

La concertación de compromisos que se realiza a cada uno de los funcionarios un medio diseñado para generar los compromisos de los funcionarios y orientando a la eficacia gestora, es decir, hacia la consecución de los resultados y a la identificación de las fortalezas y debilidades respecto de conocimiento, habilidades y actitudes.

Compañero Flash quienes nacen como una figura mediadora entre los intereses dentro de los diferentes equipos de trabajo que integran la Organización generando una comunicación en doble vía a través de la cual es posible conocer los intereses, las sugerencias y las propuestas de mejoramiento en los temas de bienestar, capacitación y temas administrativos lo que sin duda a reducido la distancia en las relaciones de estos. Los compañeros flash son personas que no ocupan cargos de líderes pero que son reconocidos por los equipos como tal y tienen influencia sobre el equipo.

Mediciones que hasta el momento están orientadas a consolidar un estilo de liderazgo dirigido a facilitar el crecimiento de las personas buscando hacer de ellas los principales aliados para la construcción de procesos de mejoramiento continuo donde las relaciones laborales, la comunicación y el trabajo en equipo entre colaboradores y líderes se conviertan en los protagonistas de la Organización.

6.2. NUESTRA GENTE

6.2.1. EMPLEO: CICLO DE LOS FUNCIONARIOS DE PLANTA DE LA INDUSTRIA MILITAR

6.2.1.1. Ingreso

Las solicitudes de Selección y Contratación de personal de planta en la Industria Militar INDUMIL, se atienden de conformidad con lo establecido en la Resolución 059 del 08 de Marzo de 2019, por la cual se conforma una mesa de trabajo para asesorar y apoyar a la Gerencia General en las decisiones en temas relacionados con el personal de la Industria Militar, la cual está conformada por el personal Directivo, y Asesores que la Gerencia considere que deben conocer de la situación administrativa presentada, la mesa de trabajo es solicitada por la Subgerencia Administrativa - División de Administración de Personal para la revisión y aprobación de los cargos vacantes de la planta de personal autorizada y que cuenten con la disponibilidad presupuestal requerida, posterior a ello se evalúan y autorizan por parte del Gerente General y los integrantes de la mesa, así mismo y como parte de la gestión se analizan periódicamente los cargos vacantes que se encuentren disponibles con el objetivo de asegurar la continuidad de los procesos y no generar afectaciones en las actividades planeadas.

El proceso de selección del personal de planta, se inicia por disposición del Gerente General dando cumplimiento al cubrimiento de vacantes sin afectar la disponibilidad presupuestal o por solicitud de las Subgerencias, Oficinas Asesoras, Direcciones de Fábrica a la Gerencia General para que se autorice su trámite.

La Industria Militar dentro de su instructivo de selección, contratación y permanencia del personal de planta IM OC DAP IN 001 Revisión No. 5 fecha de liberación 29-04-2019, tiene establecidos los parámetros de selección del nominador, la Subgerencia Administrativa – División de personal informara al Gerente General todos los cargos de planta que se encuentren vacantes en las dependencias de la Industria Militar con el fin de ocupar las vacantes así:

- Las vacantes de la planta de personal serán cubiertas por funcionarios del mismo proceso que estén en cargos inferiores o personal en misión que cumpla con los requisitos y obtengan el concepto favorable del jefe inmediato, el cual será expuesto ante el Gerente General.
- En los casos en que el personal en misión o los funcionarios de planta del proceso no reúnan los requisitos, se verificará en las otras dependencias que personal cumple con los requisitos para acceder a la vacante.

- Si los funcionarios de planta o personal en misión no cumplen con los requisitos y con el visto bueno de sus jefes superiores, la Gerencia General podrá solicitar referidos o abrir la participación de vacantes la cual será difundida en la página web de la Industria Militar y mediante Induflash.
- El Gerente General tiene la potestad de autorizar la vinculación de un funcionario de forma directa en cualquier nivel evidenciando la respectiva aprobación por medio del V°B° y/o firma.
- Todo proceso debe contar con la aprobación del Gerente General y oficio de propuesta de los candidatos por parte de las unidades de negocio, para el caso de Oficinas Centrales con el el visto bueno de la Gerencia General donde conste la autorización de la contratación.

El proceso de selección y cubrimiento de vacantes busca el bienestar de los empleados en el desarrollo de su ejercicio laboral se definirán acciones relacionadas con la capacitación, bienestar y toda aquella actividad que apunte al mejoramiento de la productividad y a la satisfacción permanente de los funcionarios de la Industria Militar.

6.2.1.2. Permanencia

Está orientado a satisfacer la necesidad de reconocimiento de los colaboradores, una necesidad natural de los seres humanos buscando el bienestar de los empleados en el desarrollo de su ejercicio laboral se definen acciones relacionadas con la capacitación, bienestar y toda aquella actividad que apunte al mejoramiento de la productividad y a la satisfacción permanente de los funcionarios de la Industria Militar.

6.2.1.3. Capacitación y desarrollo de personal

Procesos que tienen un doble propósito: Instrumental, en aras de propender por el mejor desempeño en el cargo; y formativo, con miras al enriquecimiento de los funcionarios, mediante la corrección de sus deficiencias y el despliegue de sus recursos personales, además de mejorar la calidad de la prestación de los servicios a cargo de la Industria Militar, para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios.

buscando dar respuesta a las necesidades existentes en la relación líder – colaborador, una relación que tiene un papel fundamental en el bienestar de los colaboradores, pues fácilmente puede afectar la motivación, el interés, el desempeño y la permanencia de los colaboradores en la Organización cuando estos no perciben una relación de confianza basada en elementos como una visión clara hacia dónde ir, conocimientos técnicos y conceptuales que le den sustento a su acción y una relación accesible para construir en conjunto.

Concertación y calificación de compromisos: La concertación es un medio diseñado para generar los compromisos de los funcionarios y orientarlo a la eficacia gestora, es decir, hacia la consecución de los resultados y a la identificación de las fortalezas y debilidades respecto de conocimientos, habilidades y actitudes.

6.2.1.4. Bienestar y ambiente laboral

A fin de reforzar el buen desempeño, incrementar la satisfacción de los funcionarios y aumentar las probabilidades de ocurrencia de resultados con calidad, es necesario adelantar acciones de carácter motivacional. Para ello se ha definido que al interior de la industria Militar abordar los temas de: Bienestar y ambiente laboral. Orientado a generar espacios de equilibrio entre la dimensión personal y familiar del colaborador y su trabajo permitiéndole disfrutar de mayores espacios con su familia, al considerarla su motor y razón de ser este pilar busca elevar la motivación del colaborador y hacer evidente el interés de la Organización por este más como persona que como colaborador.

Para la materialización se implementaron estrategias como la compensación de algunos días para disfrutar de puentes adicionales a los establecidos en el calendario, semana santa completa para disfrutar en familia, permiso especial para disfrutar de las fiestas de fin de año y primera semana del año en familia, permisos por matrimonio, días libres por quinquenio, permiso remunerado por luto o calamidad doméstica, día libre por grado o cumpleaños entre otros.

La Empresa busca motivar al colaborador disfrutando de beneficios para compartir en familia, es así como en la celebración de cumpleaños, en la premiación de la figura del semestre, en las premiaciones deportivas, en las premiaciones por participación en actividades lúdicas, en el aniversario de la Empresa se hace entrega de anchetas de navidad, para disfrutar en familia.

Para facilitar la recreación y turismo de nuestros colaboradores la Empresa cuenta con un Centro vacacional en Melgar, al cual pueden asistir de forma subsidiada para disfrutar de momentos felices en compañía de sus familias. Dentro del programa “Haciendo de Indumil un gran lugar para trabajar” se ha dado especial énfasis a la adecuación y mantenimiento del centro vacacional y escenarios deportivos de la Empresa.

Un conjunto de espacios destinados a proporcionarle al funcionario la mayor cantidad de espacio en tiempo y recursos para disfrutar al lado de sus seres queridos al considerar a estos el foco de su felicidad, permitiéndole disfrutar de momentos y actividades que en ocasiones entran en conflicto con la disponibilidad de tiempo en la vida laboral y que sin duda reflejan el interés de la Organización en permitirle dar respuesta a sus necesidades y deseos personales.

6.2.1.5. Responsabilidad social y ambiental de la organización

Un tema que no solamente implica el compromiso de la Organización con la comunidad y el ambiente que la rodea sino la responsabilidad de implicar a los funcionarios en estas prácticas despertando en ellos el compromiso y orgullo.

Un compromiso que se ha logrado materializar en actividades como la entrega de regalos de navidad que realiza un grupo de colaboradores a los niños y niñas menos favorecidos de la comunidad de Soacha, una práctica que más allá ser social y benéfica responsable recobra importancia al nacer del interés y protagonismo de ellos mismos, quienes motivados ante la necesidad deciden organizarse anualmente para regalar momentos de felicidad a los menos favorecidos.

Otra de las prácticas en las que se hace evidente el interés de los funcionarios en contribuir con la responsabilidad social de la Organización, es cuando por iniciativa propia participan en las campañas de donación de sangre del hospital militar, organizadas en la Empresa o cuando de manera solidaria participan anualmente con el patrocinio de la Empresa en la carrera de los héroes, como un medio a través del cual transmiten su apoyo a los policías y militares caídos en combate y a las viudas que deja el conflicto armado en Colombia.

Actividades, que han logrado despertar el sentimiento de solidaridad de nuestros colaboradores al sentir empatía por las diferentes situaciones adversas que enfrenta la comunidad que nos rodea, siendo sensibles ante las necesidades y el dolor de los demás y protagonistas en la transformación de dichas situaciones en beneficio de los más necesitados.

Actividades orientadas a fortalecer la responsabilidad medio ambiental de los colaboradores a través campañas de ahorro de recursos y cuidado del medio ambiente, austeridad en el gasto, implementación de la metodología 5S's, Reciclaje, entre otras, donde los protagonistas son la conciencia, el interés y participación activa de los colaboradores. La Empresa ha patrocinado tanto la ejecución de las campañas como la premiación a los procesos que más se distinguen en ejecución de las mismas.

Finalmente, la Organización desde hace algunos años ha venido implementando la vinculación laboral de soldados y policías heridos en combate quienes a través del convenio realizado con la Corporación Matamoros tienen la posibilidad de reactivar su vida laboral y con ello seguir proporcionando sustento económico a sus familias.

Un grupo poblacional que ha convertido a la Organización en un espacio de inclusión en el que personas con algunas limitaciones físicas tienen la oportunidad de reactivar no solo su vida laboral sino todas las dimensiones de su ser, al poder compartir en igualdad de condiciones con otros y demostrar que cuentan con las mismas posibilidades de desarrollo al tener capacidades diversas que en ocasiones suplen las que han perdido.

6.2.1.6. Retiro

El ciclo laboral de los funcionarios se cierra con la desvinculación o retiro, tema a veces poco tenido en cuenta en las entidades pero que cobra importancia con la implementación del MIPG, el cual se enfoca en comprender las razones de la deserción del empleado con el fin de que la entidad encuentre los mecanismos para evitar el retiro de personal calificado, así mismo, es necesario atender el retiro por pensión que supone una ruptura en la vida del funcionario. Para atender tales situaciones se ha previsto la desvinculación asistida.

Teniendo como marco normativo la Constitución Política y demás normas que reglamentan los procesos de administración de personal, La Industria Militar, elabora el presente Plan Estratégico de Talento Humano, a través del cual se identifica y cubren las diversas necesidades del personal, como de los procesos de ingreso, Permanencia y retiro, así como de los demás aspectos que coadyuvan para que las condiciones de trabajo y de clima laboral sean óptimas.

► 6.2.1.6.1. Tipos de retiro

- **Renuncia:** Toda persona que sirva un empleo de voluntaria aceptación puede renunciarlo libremente en cualquier tiempo. La renuncia se produce cuando el empleado manifiesta por escrito, de forma espontánea e inequívoca, su decisión de separarse del servicio.
- **Retiro por pensión:** El empleado que reúna los requisitos determinados para gozar de pensión de retiro por jubilación, por edad o por invalidez, cesará en el ejercicio de funciones en las condiciones y términos establecidos en la Ley 100 de 1993 y demás normas que la modifiquen, adicionen, sustituyan o reglamenten.
- **Edad de retiro forzoso:** A partir de la entrada en vigencia de la Ley 1821 de 2016, la edad de setenta (70) años constituye impedimento para desempeñar cargos públicos, salvo las excepciones señaladas en el artículo 2.2.11.1.5. Las personas que antes de la entrada en vigencia de la Ley 1821 de 2016 tuvieran 65 años o más y continúan vinculadas al servicio público, deberán ser retiradas del servicio. Lo anterior, por cuanto no son destinatarias de la regulación de que trata la citada ley.

La Industria Militar implementa actividades encaminadas a proporcionar elementos que faciliten a los funcionarios de la Industria Militar, su paso de trabajadores activos a jubilados, retirados o desvinculados.

- Brindando el acompañamiento desde el punto de vista psico-social, logrando que la desvinculación de los funcionarios sea digna.
- Facilitar el desarrollo de habilidades para mejorar su nuevo rol en escenarios productivos, sociales y familiares.
- Apoyar al funcionario en su transición a la etapa como jubilado o retirado, como recurso valioso para potenciar su crecimiento y desarrollo personal, que lo lleve a gozar de una adecuada calidad de vida, sosteniendo relaciones sociales y familiares que fortalezcan su autoestima y le permitan adaptarse e integrarse fácilmente a su nuevo estado de vida.

Para el año 2021 se continuaron cumpliendo las directrices establecidas mediante el Decreto 131 del 31 de mayo de 2020, expedido por la Alcaldía Mayor de Bogotá, en donde se establecieron excepciones de medida de aislamiento en el numeral a5. "Las actividades de las Fuerzas Militares, la Policía Nacional y organismos de seguridad del Estado, así como de la industria militar y de Defensa. ..." continuaran con la ejecución de sus actividades. Una vez el Gobierno Nacional declaró emergencia sanitaria en Colombia, la Industria Militar consciente de su compromiso con el país, dispuso su capacidad humana para contribuir a mitigar la pandemia.

Por lo anterior, la Industria Militar adoptó medidas establecidas en el protocolo General de bioseguridad para la prevención y propagación del COVID-19, donde primó la salud de cada empleado y su núcleo familiar. Se mantuvo la planta de personal sin reducciones de salario y con los beneficios establecidos por la ley.

La Industria Militar determinó y accionó sus capacidades para apoyar al país en la mitigación de la pandemia y así mismo cumplir con la demanda que requiere la Fuerza Pública para la defensa y la seguridad nacional. Se cumplió con las órdenes impartidas por el gobierno sobre la implementación del trabajo remoto para salvaguardar la vida y salud de los empleados y sus familias y se destinaron 150 colaboradores para la elaboración y fabricación de la nueva línea de producción adoptada por INDUMIL durante la pandemia denominada Línea Blanca:



6.2.2. PLANTA DE PERSONAL

La planta de personal actual fue aprobada mediante Decreto 2258 del 2005 y distribuida mediante Acuerdo 538 A del 2013. Está conformada por 974 cargos y mediante Decreto 4966 de 2007 se crean los 9 empleos públicos, para una planta de 983 trabajadores: Directivo, Profesional, Administrativo, Técnico y Operativo, a continuación, se presenta la segmentación de cargos para empleados de Libre nombramiento y remoción, trabajadores oficiales y empleados indirectos:

Para el cierre de la vigencia 2021, el total del personal de planta de la Industria Militar fue de 980 personas, teniendo en cuenta que están vacantes los cargos de Gerente General, subgerente Administrativo, Subgerente Financiero, los cuales deben ser aprobados por la Presidencia y la junta Directiva de la Industria Militar de Acuerdo con lo establecido en el Acuerdo 0439 de 2001, por el cual se adoptan los estatutos internos de la Industria Militar.



A continuación, se presentan la planta de personal de la Industria Militar- INDUMIL ocupada por hombres y mujeres, y segmentada por tipo de cargo y por Unidad de Negocio:

GRUPO DE PERSONAL	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MUJERES	HOMBRES
PÚBLICOS	DR	DIRECTIVOS	1	5
OFICIALES	AD	ADMINISTRATIVOS	91	163
	OP	OPERATIVOS	67	368
	TE	TECNICOS	9	99
	EJ	EJECUTIVOS	14	39
	PF	PROFESIONALES	32	53
	CH	CHOFER	0	27
APRENDIZ	AP	APRENDIZ	25	29
OFICINAS CENTRALES				
GRUPO DE PERSONAL	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MUJERES	HOMBRES
PÚBLICOS	DR	DIRECTIVOS	1	2
OFICIALES	AD	ADMINISTRATIVOS	53	61
	OP	OPERATIVOS		1
	TE	TECNICOS	3	
	EJ	EJECUTIVOS	7	15
	PF	PROFESIONALES	23	26
	CH	CHOFER		11
APRENDIZ	AP	APRENDIZ	11	5
FAGECOR				
GRUPO DE PERSONAL	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MUJERES	HOMBRES
PÚBLICOS	DR	DIRECTIVOS		1
OFICIALES	AD	ADMINISTRATIVOS	14	51
	OP	OPERATIVOS	41	181
	TE	TECNICOS	4	61
	EJ	EJECUTIVOS	2	8
	PF	PROFESIONALES	5	10
	CH	CHOFER		4
	APRENDIZ	AP	APRENDIZ	6

FEXAR				
GRUPO DE PERSONAL	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MUJERES	HOMBRES
PÚBLICOS	DR	DIRECTIVOS		1
	AD	ADMINISTRATIVOS	7	29
	OP	OPERATIVOS	4	75
OFICIALES	TE	TECNICOS	2	19
	EJ	EJECUTIVOS	3	8
	PF	PROFESIONALES	1	10
	CH	CHOFER		7
APRENDIZ	AP	APRENDIZ	6	10
FASAB				
GRUPO DE PERSONAL	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MUJERES	HOMBRES
PÚBLICOS	DR	DIRECTIVOS		1
OFICIALES	AD	ADMINISTRATIVOS	17	22
	OP	OPERATIVOS	22	111
	TE	TECNICOS		19
	EJ	EJECUTIVOS	2	8
	PF	PROFESIONALES	3	7
	CH	CHOFER		5
APRENDIZ	AP	APRENDIZ	2	4

A continuación, se presenta el comportamiento (progresión) de cargos de planta 2021:

Progresión cargos de planta (2021)

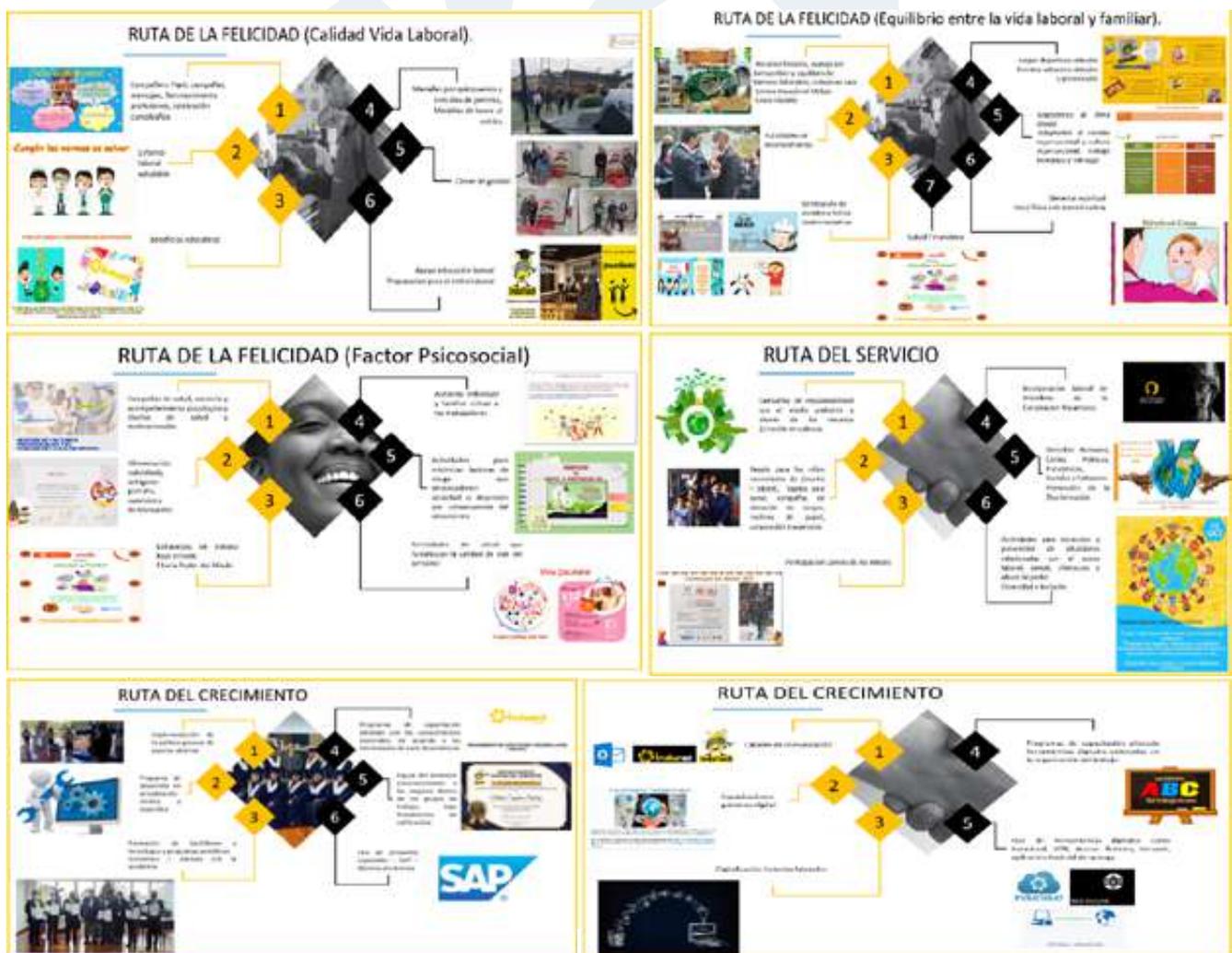


6.2.3. BIENESTAR Y AMBIENTE LABORAL

La Gestión de Felicidad laboral se genera desde el momento de la vinculación del personal, estando la División Administración de Personal presente en cada proceso de evolución, ya sea profesional, personal o laboral, conociendo a fondo al empleado e integrando a sus familias para llegar a esta meta.

El PLAN DE BIENESTAR DE LA INDUSTRIA MILITAR- INDUMIL, se diseñó de acuerdo a las necesidades identificadas de los funcionarios, a través de la aplicación de la encuesta de medición de clima laboral realizada por la caja de compensación, la encuesta INVAMER, la aplicación de la encuesta de cliente interno, las características de la cultura institucional, sus valores corporativos y sus componentes del modelo de felicidad. Este plan se diseñó alineado a las políticas y cultura institucional compuesto por los elementos de identidad, inclusión y felicidad laboral, las cuales nacen a partir del concepto Gestión de la Felicidad que llevó a enfrentar varios retos, es gracias a esto que se generaron estrategias para hacer de la Industria Militar el mejor lugar para trabajar.

Durante la vigencia 2021 se ejecutaron diferentes actividades de bienestar en la modalidad presencial como virtual, con el fin de brindarle a funcionarios y núcleos familiares, una mejora en las condiciones de su calidad de vida. Las actividades del plan de bienestar se ejecutaron teniendo en cuenta 5 ejes transversales los cuales son:



Las actividades ejecutadas consistieron en encontrar espacios para la reflexión, la diversión y el encuentro a través de la lúdica, trabajo en equipo, integración como resultado del plan de bienestar la Empresa cuenta hoy en día con su propia canción emblema, la cual nos representa ya que tanto la letra como la música. También contamos con la construcción de nuestro “Logo Humano”, como símbolo de Orgullo corporativo y resultado del trabajo en equipo y la unidad que nos permite vislumbrarnos como una sola familia. Así mismo se celebró el aniversario con actividades de integración, artistas, shows, premios, bingos, así, mismo se celebró la navidad con regalos para los niños, y anchetas para los colaboradores, el día del hombre y la mujer, los aguinaldos y la fiesta navideña para nuestros niños, figura del semestre Materializando así la importancia de celebrar los actos importantes de nuestras vidas.

Así mismo celebramos nuestro aniversario con actividades de integración, artistas, shows, premios, bingos. También celebramos la navidad con regalos para los niños, y anchetas para los colaboradores, el día del hombre y la mujer, los aguinaldos y la fiesta navideña para nuestros niños, figura del semestre Materializando así la importancia de celebrar los actos importantes de nuestras vidas.

Resultado que da cuenta de la satisfacción laboral de una mayoría que ha hecho de su espacio laboral el mejor para trabajar, donde se desempeñan personas que sienten que Indumil se interesa por ellos más como personas que como colaboradores.

En este caso la felicidad de los colaboradores fue la prioridad de la Industria Militar, al centrar su esfuerzo en la generación de mejores condiciones laborales que permitieran la construcción de un ambiente laboral orientado a incrementar el nivel de satisfacción de su talento humano en su permanencia en la Organización.

Indumil considera la felicidad y el bienestar de sus colaboradores la semilla desde la que siembra la motivación y el interés de estos por desarrollar una labor, buscando así alcanzar las demás iniciativas estratégicas de la Organización, motivo por el cual buscó a través de este programa ser el lugar para trabajar.

La Industria Militar a lo largo de los últimos años ha venido incrementando su interés en el mejoramiento de las condiciones de ambiente laboral de los colaboradores, de ahí que año tras año disponga de mayores recursos económicos para su materialización lo que hace de esta experiencia, un programa sostenible.

De acuerdo a lo anterior, es una experiencia que cuenta con las condiciones de gobierno corporativo, administrativas y presupuestales para seguirse implementando durante los próximos años, lo que la convierte en una experiencia sostenible en el tiempo en la que no es posible vislumbrar una fecha de caducidad sino por el contrario tiene la factibilidad de perdurar mientras el ambiente laboral constituya una prioridad para la Organización y mientras la ley así lo determine.

6.2.4. ASCENSOS, PROMOCIONES Y TRASLADOS POR UNIDAD DE NEGOCIO

Con el objetivo de mejorar las condiciones de Empleabilidad, Clima Laboral, Productividad y aprovechar el Know How de los colaboradores de la Industria Militar INDUMIL, para el año 2021 se realizaron Ascensos, Promociones y Traslados, aportando al desarrollo profesional y empresarial, siendo esta una ruta efectiva para retener el Talento Humano de todas las unidades de negocio de manera equitativa y no discriminatoria, a través de lineamientos y políticas justas y competitivas, a continuación se presentan algunos beneficios derivados de la gestión en referencia:

Mejorar el compromiso de la gente con oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional

Posible reducción en la rotación de personal

Bajos costos de contratación, considerando que el colaborador ya hace parte de la planta

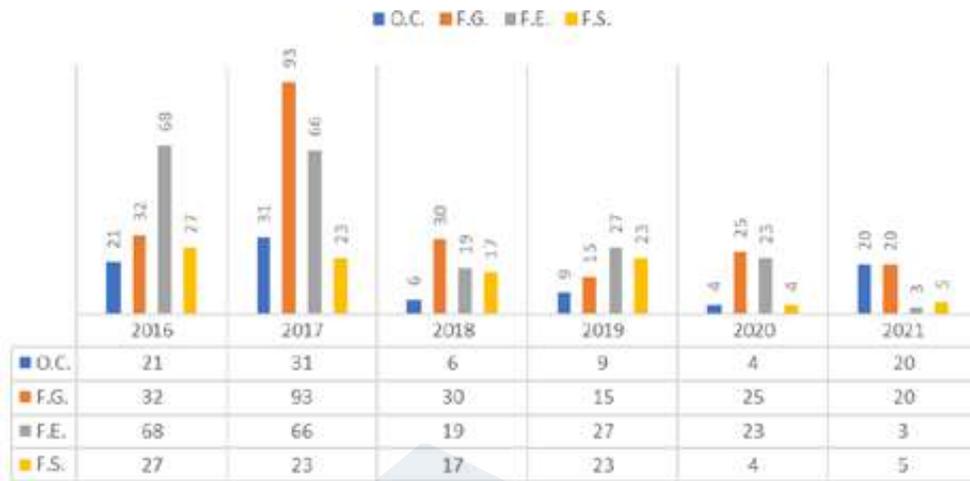
Motivar a aprender y a evolucionar a los empleados. Posible adaptación ágil.

En lo que respecta al año 2021, se realizaron 48 ascensos de los cuales 20 fueron en Oficinas Centrales, 20 fueron en Fagecor, 3 fueron en Fexar y 5 fueron en Fasab. En cuanto a las promociones, en total hubo 123, de las cuales 46 fueron en Oficinas Centrales, 32 fueron en Fagecor, 22 fueron en Fexar y 23 fueron en Fasab. Finalmente, se dieron 32 traslados, de los cuales 7 fueron en Oficinas Centrales, 24 fueron en Fagecor, 1 fue en Fexar y el Fasab se presentaron traslados.

ASCENSOS, PROMOCIONES Y TRASLADOS 2021												
MES	ASCENSOS				PROMOCIONES				TRASLADOS			
	OC Oficinas centrales	FJ Fagecor	FE Fexar	FS Fasab	OC Oficinas centrales	FJ Fagecor	FE Fexar	FS Fasab	OC Oficinas centrales	FJ Fagecor	FE Fexar	FS Fasab
Enero	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Febrero	1	-	-	-	1	6	6	-	-	-	-	-
Marzo	4	17	-	-	-	2	-	-	1	7	-	-
Abril	1	-	-	-	2	1	-	-	-	-	-	-
Mayo	-	-	2	4	2	-	-	-	1	2	-	-
Junio	-	1	-	-	1	3	-	-	-	-	-	-
Julio	-	-	-	-	2	1	-	-	-	-	-	-
Agosto	2	-	-	-	12	15	13	-	-	-	-	-
Septiembre	-	-	-	-	20	4	3	22	2	15	-	-
Octubre	11	2	1	1	2	-	-	-	2	-	-	-
Noviembre	1	-	-	-	4	-	-	1	1	-	1	-
Diciembre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	20	20	3	5	46	32	22	23	7	24	1	0

Para la Industria Militar es muy importante la justicia e integridad dentro de la organización, por eso en el año 2021 se han mantenido a los funcionarios con las mismas oportunidades de crecimiento, concediendo así 48 promociones que permiten una estrecha relación con la motivación del empleado, satisfacción laboral y orgullo por el trabajo, siendo la Gente para la Industria Militar la prioridad, al centrar su esfuerzo en la generación de mejores condiciones laborales, a continuación se presenta el comportamiento histórico de las promociones salariales:

Promociones salariales



Siendo para la Industria Militar la prioridad al centrar su esfuerzo en la generación de mejores condiciones laborales que permitieran la construcción de un ambiente laboral orientado a incrementar el nivel de satisfacción de su talento humano en su permanencia en la Organización.

Por primera vez, INDUMIL consideró la felicidad y el bienestar de sus colaboradores la semilla desde la que siembra la motivación y el interés de estos por desarrollar una labor, buscando así alcanzar las demás iniciativas estratégicas de la Organización, motivo por el cual buscó a través de este programa ser el lugar para trabajar.

6.2.5. ROTACIÓN DE PERSONAL

La Industria Militar continua con su preocupación por proteger al personal mediante la adopción de medidas establecidas en el protocolo General de bioseguridad emitido por el Gobierno Nacional, para la prevención y propagación del COVID-19, donde primó la salud de cada empleado y su núcleo familiar, manteniendo la planta de personal, sin reducciones de salario y con la continuidad de los beneficios establecidos por la ley. Es por ello que durante el año 2021 el promedio del indicador de Rotación de Personal fue de 0,42% mostrando que la planta de personal se ha mantenido y tanto el programa de bienestar como el Plan Institucional de Capacitación han generado en el trabajador estabilidad y un clima laboral favorable.

Indicador de rotación



Este indicador es el reflejo del cumplimiento del objetivo del programa, el cual está orientado a contribuir con el mejoramiento de las condiciones del ambiente laboral de los colaboradores con el propósito de hacer de su organización el mejor lugar para trabajar.

6.2.6. PRESTACIONES HABITUALES PARA LOS EMPLEADOS A JORNADA COMPLETA DE LA ORGANIZACIÓN

La Industria Militar- INDUMIL, desde la gestión y administración de personal, garantiza la afiliación y cobertura de los empleados a la seguridad social en conjunto armónico con entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, conformado por los regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos laborales, subsidio familiar y los servicios sociales complementarios que define la ley. Así mismo establece a la persona como centro y éxito de la gestión, donde prevalece la integridad, bienestar y desarrollo de los funcionarios e integración familiar, brindando las condiciones de trabajo y estilo de vida saludables.

Así mismo se reconoce y contribuye al desarrollo de los funcionarios, orientados a exaltar el desempeño institucional y mejoramiento de las competencias, reflejado en mejoramiento continuo en desarrollo profesional y personal. Estos son otorgados en apoyos educativos, apoyos de educación para hijos de funcionarios, incentivos a la gestión, entre otros.

La estrategia de nómina y prestaciones legales y extralegales, se ha definido como la materialización de los sueños, donde cada funcionario al pertenecer a la planta de la Empresa, con sus ingresos y la estabilidad laboral proyecta el acceder a vivienda, educación, familia y ahorro voluntario para su futuro. El reconocimiento de nómina y prestaciones legales y extralegales, se realiza en fechas oportunas para que el funcionario pueda dar cumplimiento a sus obligaciones y tener un bienestar para él y su núcleo familiar, a continuación, se mencionan los principales componentes de la compensación total para los empleados de la Industria Militar:

► Salario mínimo

La Industria Militar es una empresa industrial y comercial del Estado con personería jurídica, capital independiente, autonomía administrativa y financiera y vinculada al Ministerio de Defensa Nacional, que se reorganiza conforme a las disposiciones establecidas por la Ley 489 de 1998 y los decretos 2346 de 1971 y 2069 de 1984, vinculada al ministerio de Defensa Nacional. Es una Entidad de derecho público regida por la Ley 489 de 1.998 y por mandato expreso del artículo 5 del Decreto Ley 3135 del mismo año, "Las personas que prestan sus servicios en las Empresas Industriales y Comerciales del Estado son Trabajadores oficiales", vinculadas por contrato de trabajo.

La celebración, ejecución y terminación de la vinculación laboral, está regida por las normas pertinentes de la Ley 6a de 1945 Y su decreto reglamentario 2127 del mismo año. Adicional a lo anterior, el artículo 4° del Código Sustantivo del Trabajo, dispone que: "Las relaciones de derecho individual del trabajo entre la administración pública y los trabajadores de ferrocarriles, empresas, obras públicas y demás servidores del Estado, no se rigen por este código, sino por los estatutos especiales que posteriormente se dicten, ahora como dichos estatutos especiales no se han dictado, continúan vigentes las normas antes indicadas anteriormente, es decir, la Ley 6a de 1945 y su Decreto Reglamentario.

Su régimen salarial y prestacional se encuentra establecido en el Acuerdo 0439 de 2001 por el cual se establecen los Estatutos Internos de la Industria Militar y el Decreto 2701 de 1988 por el cual se reforma el régimen prestacional de los empleados públicos y trabajadores oficiales descentralizados.

El régimen de remuneración, primas y bonificaciones, viáticos, horas extras y subsidios para los trabajadores

oficiales de la Industria Militar, será el que determine por Acuerdo la Junta Directiva, de conformidad con las políticas del gobierno nacional. El régimen prestacional será el establecido en las disposiciones legales vigentes.

Los empleados públicos de la empresa, para efectos de remuneraciones, primas, bonificaciones, viáticos, horas extras y subsidios, se regirán por las normas legales vigentes para esta clase de servidores. Su régimen prestacional será el establecido en las disposiciones legales vigentes.

La Industria Militar siempre acata las disposiciones del Gobierno Nacional frente al aumento del salario mínimo que es la remuneración vital que recibe un trabajador y debe contar con el equilibrio entre la calidad y la cantidad de trabajo, este se define al finalizar cada año y regirá desde el 1° de enero del año siguiente, para ello la ley obliga a la Comisión permanente de concertación de políticas laborales y salariales que se encuentra integrada por el Gobierno, específicamente el Ministerio de Trabajo, representantes de los gremios (empresarios) y las centrales sindicales, como representantes de los trabajadores, y quienes negocian y concertan el aumento del salario mínimo, que debe garantizar el cubrimiento de las necesidades básicas de los trabajadores en lo referente a alimentación, salud, vivienda y educación, la intención es que la comisión defina y concerte el incremento del salario mínimo teniendo en cuenta el impacto social, político y económico, en caso de no lograr el acuerdo, el Gobierno define el porcentaje del incremento que se oficializa mediante un acuerdo.

Para definir el salario mínimo se tiene en cuenta los índices de precios al consumidor (IPC), la meta de inflación para el año siguiente, el incremento del Producto Interno Bruto (PIB) y la productividad de la economía del país.

En cuanto a la historia del salario mínimo en Colombia fue legalmente constituida en el año 1945 con la Ley 6°, donde el gobierno lo definía por medio de decretos para cada región o actividad económica, solo se hizo efectiva esta ley a partir de 1949.

Es importante resaltar que él no cumplir con el salario mínimo es decir que el salario es menor al definido refleja la evasión de normas, incremento el empleo informal, así como el índice de desempleo.

La Industria Militar a partir del 1 de Enero de cada vigencia procede a incrementar lo establecido del salario mínimo ya que se garantiza que ningún trabajador podrá devengar menos del salario mínimo, y una vez salen los Decretos de aumento salarial expedidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública la Industria Militar prepara su Acuerdo de Salarios para ser presentado ante la Junta Directiva para la respectiva autorización de salarios, y demás prebendas salariales, durante las últimas vigencias la Industria Militar a pagado más de lo establecido por el salario mínimo.

► Funcionarios que devengan salario mínimo

UNIDAD DE NEGOCIO	NIVEL	FEMENINO	MASCULINO
CENTRALES	Administrativo	3	4
FAGECOR	Operativos	9	16
	Administrativo	1	1
FEXAR	Operativos		6
	Administrativo	2	
FASAB	Operativos	3	9
	Administrativo		1
TOTAL		18	37

► **Porcentaje de altos ejecutivos de las ubicaciones con operaciones significativas contratados en la comunidad local:**

ALTOS EJECUTIVOS		
CARGO	NÚMERO DE CARGOS	UBICACIÓN
Gerente General	1	Bogotá, D.C.
Auditor Interno	1	Bogotá, D.C.
Subgerente del Sector Defensa	4	Bogotá, D.C.
Director de Fabrica	3	Sibaté Soacha Sogamoso

Los Altos Ejecutivos en la Industria Militar son aquellos funcionarios que comprende funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

La Industria Militar tiene su origen a comienzos de 1908 y se empezó a organizar por talleres y especialidades es así que hoy en día nos encontramos organizados de la siguiente manera:

UNIDAD DE NEGOCIO	UBICACIÓN
Oficinas Centrales (Parte Administrativa)	Bogotá –Can
Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte	Sibaté
Fabrica General Jose Maria Córdova	Soacha
Fábrica Santa Bárbara	Sogamoso
Descentralizados	Drummond (la Loma- Cesar), Cerromatoso (Córdoba), la Jagua (La jagua de Ibirico - Cesar), Túnel de Oriente (Rionegro), Medellín, Ibagué, Buga, Irrá.

La definición utilizada para “las ubicaciones con operaciones significativas

UNIDAD DE NEGOCIO	UBICACIÓN
Oficinas Centrales (Parte Administrativa)	Bogotá –Can
Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte	Sibaté
Fabrica General Jose María Córdova	Soacha
Fábrica Santa Bárbara	Sogamoso
Descentralizados	Drummond (la Loma- Cesar), Cerromatoso (Córdoba), la Jagua (La jagua de Ibirico - Cesar), Túnel de Oriente (Rionegro), Medellín, Ibagué, Buga, Irrá.

► **Compensación fija**

Reconocimiento económico de la ejecución de las funciones asociadas al cargo que está desempeñando el trabajador tales como salarios, prestaciones legales y extralegales.

► Beneficios

Algunos beneficios orientados al bienestar del empleado en temas de salud, educación, ahorro, vivienda, seguro de vida, alimentación, transporte, casa fiscal, centro vacacional, y salario emocional, a continuación, se detallan las cifras para el año 2021:

ACTIVIDADES BIENESTAR 2021	
DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
ACTIVIDAD DE BIENESTAR OFICINAS CENTRALES	\$ 1.241.514
ACTIVIDAD CARRERA DE LOS HERÓES	\$ 6.150.000
TORNEOS VIRTUALES INDUMIL 2021	\$ 1.829.250
ACTIVIDAD AMOR Y AMISTAD	\$ 3.406.421
ANIVERSARIO INDUMIL	\$ 304.179.175
EVENO Y DECORACION DE HALLOWEEN	\$ 46.590.280
PREPENSIONADOS	\$ 3.388.100
CIERRE DE GESTION	\$ 533.158.514
TOTAL	\$ 899.943.254
ACTIVIDADES CAPACITACIÓN 2021	
DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
CLASIFICADORES PRESUPUESTALES Y CLAVES PARA LA PRESENTACION DEL CUIPO	\$ 3.123.999
MANEJO DEL ESTRÉS	\$ 706.200
CURSOS DE LEY	\$ 117.428.450
PROGRAMAS DE FORMACION INDUSTRIALES	\$ 12.959.100
CAPACITACION FEXAR SEMINARIO ANDINO DE TUNELES	\$ 1.608.750
ACTUALIZACION DE NORMAS	\$ 6.230.450
CAPACITACION DE DIRECTIVAS EFECTIVIDAD Y RESULTADOS	\$ 9.163.000
PROGRAMACION FORMACION EN ALTURAS	\$ 25.922.127
CONGRESO DE PRESUPUESTO	\$ 3.607.999
PROGRAMAS DE CAPACITACION TECNICOS LABORALES	\$ 84.260.700
PLATAFORMA ESCUELA DE FORMACION INDUMIL	\$ 32.038.200
ANALISIS CALIDAD DE DATOS	\$ 5.026.560
TOTAL	\$ 302.075.535