

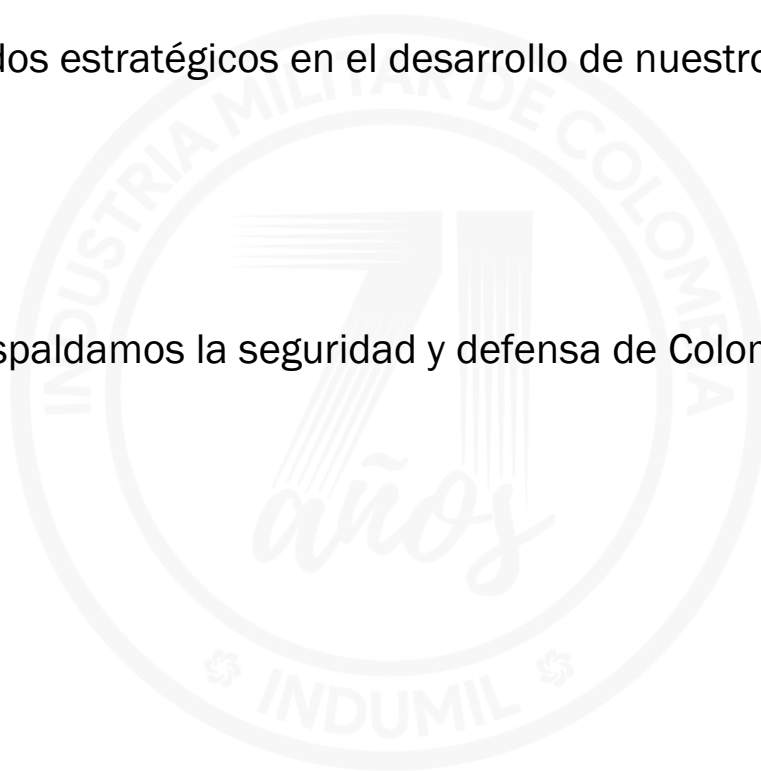


INFORME DE GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD 2025

INDUMIL - Industria Militar de Colombia

Aliados estratégicos en el desarrollo de nuestro país

Respaldamos la seguridad y defensa de Colombia



Versión 1
30 de enero de 2026

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



SOBRE ESTE INFORME

GRI [2.3] [2.4]

Alcance y Cobertura del Informe

Presentamos nuestro **Informe Anual de Gestión y Sostenibilidad 2025**, elaborado bajo los estándares del **Global Reporting Initiative (GRI)** en modalidad "Exhaustiva", garantizando el reporte del 100% de los contenidos asociados a nuestros temas materiales. Este documento consolida las acciones ejecutadas entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2025, reflejando nuestro compromiso con las metas nacionales de sostenibilidad y el cumplimiento de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**.

El propósito de este documento es comunicar de manera transparente los impactos de nuestra operación y la gestión de nuestras externalidades en las dimensiones **Ambiental, Social y de Gobernanza (ASG)**. En conclusión, detallamos los resultados derivados de nuestra gestión estratégica durante la vigencia 2025, reafirmando nuestra contribución al desarrollo sostenible.

El presente informe ha sido consolidado bajo el liderazgo y la supervisión de nuestro equipo directivo, cuyos integrantes han participado activamente en su elaboración, revisión y validación técnica, garantizando la transparencia y precisión de la información suministrada.

Para consultas o mayor información sobre el contenido de este reporte, puede dirigirse al correo institucional indumil@indumil.gov.co.

Edición:
Equipo Oficina de Planeación

INDUMIL - Industria Militar de Colombia
Oficinas Centrales - Calle 44 # 54 - 11, Bogotá, D.C, Cundinamarca, Colombia.
Fábrica José María Córdova (FAGECOR) - Carrera 17 No. 30 - 211 Sur, Soacha, Cundinamarca, Colombia.
Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte (FEXAR) - Costado Occidental Represa El Muña, Sibaté, Cundinamarca, Colombia.
Fábrica Santa Bárbara (FASAB) - Calle 54 # 10d - 10, Sogamoso, Boyacá, Colombia.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



CONTENIDO

SOBRE ESTE INFORME	2
SOBRE INDUMIL	10
NUESTRA HISTORIA	11
1. NUESTRA RUTA ESTRATÉGICA	20
1.1. Estrategia Institucional	20
1.1.1. MEGA	20
1.1.2. Mapa Estratégico	20
1.1.3. Plan de Acción Institucional	23
1.1.4. Plan Integral del Negocio Estratégico (PINE)	24
1.1.5. Gestión de Nuevos Negocios y Capacidades Estratégicas	25
1.2. Plan de Inversiones	25
1.3. Sistema de Gestión Integral	26
2. NUESTRA CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD	28
2.1. Dimensión Ambiental	29
2.1.1. Manejo de Consumo Hídrico	29
2.1.2. Gestión Integral de Residuos	30
2.1.3. Transición Energética	32
2.1.4. Huella de Carbono	33
2.2. Dimensión Social	34
2.2.1. Medición Experiencia de Comunidades 2025	34
2.2.2. Programa de Excelencia Ambiental Distrital - PREAD	35
2.2.3. Nuestros Proyectos Sostenibles	36
2.2.4. Participación en Iniciativas Clave de Sostenibilidad	36
3. NUESTRAS VENTAS IMPULSANDO EL FUTURO DE INDUMIL	37
3.1. Plan de Ventas	37
3.2. Ingresos por Ventas Netas	39
3.3. Exportaciones	40
3.4. Eventos Comerciales, Actividades de Mercadeo y Promoción	40
3.5. Gestión Comercial	42

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



3.6. Reconocimiento e incentivos por ventas.....	42
4. NUESTRAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES	44
4.1. Fábrica FAGECOR	44
4.1.1. Cumplimiento del Programa de Producción por Línea.....	44
4.1.2. Evolución y Eficiencia de la Producción por Línea.....	45
4.1.3. Capacidad Industrial Instalada por Línea	45
4.1.4. Principales logros.....	46
4.2. Fábrica FEXAR.....	48
4.2.1. Cumplimiento del Programa de Producción por Línea.....	48
4.2.2. Evolución y Eficiencia de la Producción por Línea.....	51
4.2.3. Capacidad Industrial Instalada por Línea	53
4.2.4. Principales logros.....	54
4.3. Fábrica FASAB	57
4.3.1. Cumplimiento del Programa de Producción por Línea.....	57
4.3.2. Evolución y Eficiencia de la Producción por Línea.....	58
4.3.3. Capacidad Industrial Instalada por Línea	59
4.3.4. Principales logros.....	60
4.4. Gran Minería	61
4.5. Homologaciones.....	62
4.6. Excelencia Operacional e Innovación	63
4.6.1. Proyectos ejecutados.....	64
4.6.2. Proyectos estratégicos en diseño y desarrollo.....	65
4.6.3. Fortalecimiento de la cultura de innovación.....	66
4.6.4. Reconocimientos e incentivos de innovación	67
5. ÉTICA, TRANSPARENCIA Y ANTICORRUPCIÓN	68
6. COMUNICACIONES CORPORATIVAS	72
6.1. Atención al Ciudadano	72
6.1.1. Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Felicitaciones	72
6.1.2. Orden de Reclamo por Calidad (ORC).....	74
6.1.3. Medición de Satisfacción de Cliente	74
6.1.4. Campaña de la semana del servicio.....	75
6.1.5. Eventos de participación ciudadana	77

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



6.2. Rendición de Cuentas	77
6.3. Comunicación Externa y Digital	78
7. PRÁCTICAS DE ABASTECIMIENTO SOSTENIBLE.....	80
7.1. Compras.....	81
7.2. Importaciones.....	83
8. NUESTRO TALENTO HUMANO	85
8.1. Generación de Empleo.....	85
8.1.1. Atracción de Personal	85
8.1.2. Selección y Contratación	86
8.1.3. Índice de Rotación de Personal	89
8.2. Formación y Capacitación.....	90
8.3. Beneficios Educativos	92
8.4. Programa de Bienestar	93
8.4.1. Encuesta de Clima Laboral.....	94
8.5. Desvinculación	95
8.6. Seguridad y Salud en el Trabajo.....	96
9. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	99
9.1. Sostenimiento Tecnológico.....	99
9.2. Transformación Digital: Avances.....	99
9.3. Proyección 2026	100
10. DIMENSIÓN LEGAL.....	100
10.1. Gestión Judicial: Estado Actual de los Procesos Judiciales.....	101
10.2. Gestión de Conciliaciones Prejudiciales y Judiciales	101
10.3. Protección de la Propiedad Industrial de la Industria Militar	102
10.4. Derechos de Petición, Solicitudes y Requerimientos.....	102
10.5. Proyecto de Actualización Decreto-Ley 2535 de 1993	104
10.6. Tratado sobre el Comercio de Armas (TCA)	104
10.7. Directiva de Control y Comercio de Armas y Municiones	104
10.8. Iniciativa Regulatoria sobre Armas Menos Letales	105
11. SEGURIDAD	106
12. CONTROL INTERNO.....	107
12.1. Resultado de Auditorías Contraloría General de la República	107

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



12.2.	Seguimiento Plan de Mejoramiento Contraloría General de la República	108
12.3.	Auditorías Control Interno	109
12.4.	Resultados de Relacionamento con Partes Interesadas.....	109
12.5.	Gestión Oficina de Control Interno	109
13.	NUESTRA SITUACIÓN FINANCIERA E INVERSIÓN CORPORATIVA.....	110
13.1.	Rendimientos Financieros 2024 - 2025.....	111
13.2.	Ejecución presupuestal	114
13.3.	Composición del activo	117
13.4.	Composición del pasivo.....	117
13.5.	Composición del Patrimonio	118
13.6.	Costos Operacionales.....	119
13.7.	Otros Ingresos	119
13.8.	Análisis de ventas netas y brutas	120
13.9.	Comportamiento de la utilidad operacional y neta	121
13.10.	Inversiones	121
13.11.	Principales indicadores financieros.....	122
13.12.	Participación Estatal	122
13.13.	Dictamen de la revisoría fiscal	123
13.14.	Facturación.....	123
13.15.	Pago de la Seguridad Social.....	124
13.16.	Estado de Situación Financiera	125
ANEXO 1. GLOSARIO DE TÉRMINOS		127
ANEXO 2. ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI		131

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Valores Corporativos	12
Tabla 2. Resultados Cuadro de Mando 2025.....	22
Tabla 3. Detalle de programas del Plan de Inversiones 2025	26
Tabla 4. Sistemas de Gestión Certificados	27
Tabla 5. Ingresos por Ventas 2025	38
Tabla 6. Ventas por Línea de Productos 2025	39
Tabla 7. Exportaciones 2025	40

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Tabla 8. Eventos Comerciales 2025	41
Tabla 9. Armas	44
Tabla 10. Municiones	44
Tabla 11. Piezas plásticas FEXAR, FASAB y repuestos	45
Tabla 12. Evolución y Eficiencia de la Producción 2025	45
Tabla 13. Capacidad Instalada 2024 -2025 FAGECOR	46
Tabla 14. Diseño y Desarrollo proyectos Fagecor	47
Tabla 15. Cumplimiento Programa de Producción 2025 FEXAR	51
Tabla 16. Evolución y Eficiencia de la Producción 2025	52
Tabla 17. Uso de Capacidad Instalada 2024 – 2025 FEXAR y Plantas Descentralizadas	54
Tabla 18. Cumplimiento Programa de Producción FASAB	57
Tabla 19. Evolución y Eficiencia de la Producción 2025	58
Tabla 20. Capacidad Instalada 2025 – FASAB	59
Tabla 21. Distribución y estado de muestras por centro de fabricación 2025.....	63
Tabla 22. Proyectos de diseño y desarrollo culminados en 2025	65
Tabla 23. Proyectos estratégicos que se encuentran en diseño y desarrollo	66
Tabla 24. Contratación 2024 -2025	82
Tabla 25. Distribución de contratos nacionales 2024 - 2025	82
Tabla 26. Contratos Internacionales 2024 - 2025	83
Tabla 27. Importaciones materias primas 2025.....	84
Tabla 28. Importaciones Producto Terminado 2025	85
Tabla 29. Planta de Personal	87
Tabla 30. Total Horas de Capacitación 2025	90
Tabla 31. Capacitaciones 2025.....	92
Tabla 32. Experiencias de Bienestar 2025.....	94
Tabla 33. Prepensionados Vigencia 2025.....	96
Tabla 34. Gestión Judicial 2025.....	101
Tabla 35. Gestión de Conciliaciones 2025.....	102
Tabla 36. Protección de la Propiedad Industrial 2025	102
Tabla 37. Principales resultados de seguridad 2025	106
Tabla 38. Valor económico distribuido 2025	111
Tabla 39. Valor económico 2025	111
Tabla 40. Rendimiento Financieros.....	112
Tabla 41. Rendimientos financieros 2024 vs 2025	113
Tabla 42. Tabla Presupuesto de Ingresos 2025	114
Tabla 43. Ejecución Presupuestal 2025	116
Tabla 44. Inversiones	122

LISTADO DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Resultados Índice de Desempeño Institucional - MIPG 2024	28
Gráfica 2. Consumo de Agua 2024 vs 2025	29
Gráfica 3. Comparativo extracción de agua 2024 vs. 2025	30

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Gráfica 4. Generación de Residuos Peligrosos.....	30
Gráfica 5. Comparativo de Generación de Residuos Peligrosos	31
Gráfica 6. Comparativo de Generación de Residuos Aprovechables.....	31
Gráfica 7. Comparativo de Consumo de Energía.....	32
Gráfica 8. Emisiones Comparativas Año Base 2021 vs 2024	33
Gráfica 9. Resultados Percepción de la Industria Militar por la Comunidad.....	35
Gráfica 10. Ventas de la Industria Militar (% Participación)	39
Gráfica 11. Total de proyectos y colaboradores	67
Gráfica 12. Resultados Gestión Procesal 2025	70
Gráfica 13. Estudios de seguridad 2024 vs 2025	72
Gráfica 14. Número de PQRSF Tramitadas 2024 – 2025	72
Gráfica 15. Comparativo ORC	74
Gráfica 16. Satisfacción del Cliente - Experiencia 2025.....	74
Gráfica 17. Crecimiento Usuarios Redes Sociales 2024 vs. 2025.....	79
Gráfica 18. Proveedores 2024 – 2025.....	81
Gráfica 19. Importaciones 2025	84
Gráfica 20. Rangos de Edad	88
Gráfica 21. Comparativo Ascensos y Promociones	89
Gráfica 22. Tasa de Rotación de Personal.....	90
Gráfica 23. Valor de los Beneficios Educativos 2024 – 2025	93
Gráfica 24. Resultados Encuesta de Clima Laboral 2025	94
Gráfica 25. Motivos de Desvinculación 2025.....	95
Gráfica 26. Accidentes de Trabajo por Unidad de Negocio vigencia 2024 y 2025	97
Gráfica 27. Enfermedades Laborales 2025	97
Gráfica 28. Comparativo acciones de tutelas 2024 – 2025.....	103
Gráfica 29. Comparativo Derechos de Petición 2024 – 2025.....	103
Gráfica 30. Estado Plan de Mejoramiento CGR.....	108
Gráfica 31. Hallazgos Auditorías Control Interno 2025	109
Gráfica 32. Actividades Rol Oficina de Control Interno	110
Gráfica 33. Comportamiento Rendimientos Financieros.....	112
Gráfica 34. Variación rendimientos financieros	113
Gráfica 35. Composición del Activo 2024 VS 2025.....	117
Gráfica 36. Composición del Pasivo 2024 Vs. 2025	118
Gráfica 37. Composición del Patrimonio 2024 – 2025.....	118
Gráfica 38. Costos de Ventas 2024 – 2025	119
Gráfica 39. Otros Ingresos 2024-2025.....	120
Gráfica 40. Comportamiento Ventas 2024-2025	120
Gráfica 41. Utilidad Operacional y Neta 2024-2025	121
Gráfica 42. EBITDA 2024-2025.....	122
Gráfica 43. Participación Estatal Vigencia 2024-2025	123

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Actividades de la Industria Militar	10
Figura 2. Historia INDUMIL	11
Figura 3. Cadena de Valor	13
Figura 4. Temas Materiales, Grupos de Interés, Objetivos de Desarrollo Sostenible	15
Figura 5. Cumplimiento Plan de Acción Institucional 2025	24
Figura 6. Certificación Aprobación PREAD	35
Figura 7. Máquina empacadora de munición para calibre 9 mm	47
Figura 8. Máquina seleccionadora de lotes para calibre 5.56 mm	48
Figura 9. Tableros de Control. FEXAR	54
Figura 10. Indugel con película de varios colores	55
Figura 11. Fases Proceso de Investigación, Diseño, Desarrollo e Innovación	64
Figura 12. Modelo ECHELP. Capacitación en las Unidades de negocio	67
Figura 13. Línea 157 - Denuncias en caso de corrupción	69
Figura 14. Semana de atención al cliente enfoque innovación	75
Figura 15. Semana del Servicio 2025	76
Figura 16. Rendición de Cuentas 2024	77
Figura 17. Cumplimiento de Requisitos Proveedores	81
Figura 18. Beneficios de la Industria Militar	86
Figura 19. Planta de Personal Actual 2025	87

Informe de Gestión y Sostenibilidad

■ (vigencia 2025)



SOBRE INDUMIL

GRI [2.1] [2.2]

Somos INDUMIL, la Industria Militar de Colombia, una Empresa industrial y comercial del Estado con autonomía administrativa, presupuestal y financiera, vinculada al Ministerio de Defensa Nacional. Con sede principal en Bogotá D.C., Colombia, nuestra misión fundamental es materializar la política general del Gobierno Nacional en materia de:



Figura 1. Actividades de la Industria Militar

INDUMIL es un actor estratégico para la seguridad y defensa nacional, el desarrollo del sector **minero-energético, la construcción, la industria metalmecánica y la infraestructura vial** del país. A través de nuestras líneas de negocio y productos especializados, contribuimos decisivamente a diversos sectores:

- Explotación minera responsable y eficiente
- Construcción de infraestructura (vías, túneles y puentes)
- Aporte al sector salud a través de contribuciones fiscales
- Desminado humanitario para la recuperación de territorios
- Apoyo a compañías de vigilancia y seguridad privada
- Desarrollo de soluciones para el sector aeronáutico
- Servicios de laboratorios acreditados bajo estándares internacionales

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



NUESTRA HISTORIA

Somos el resultado de décadas de esfuerzo continuo, mejora permanente e innovación constante, siempre guiados por el propósito superior de entregar lo mejor de nosotros a Colombia. Nuestro recorrido desde 1954 refleja una evolución sostenida hacia la excelencia:

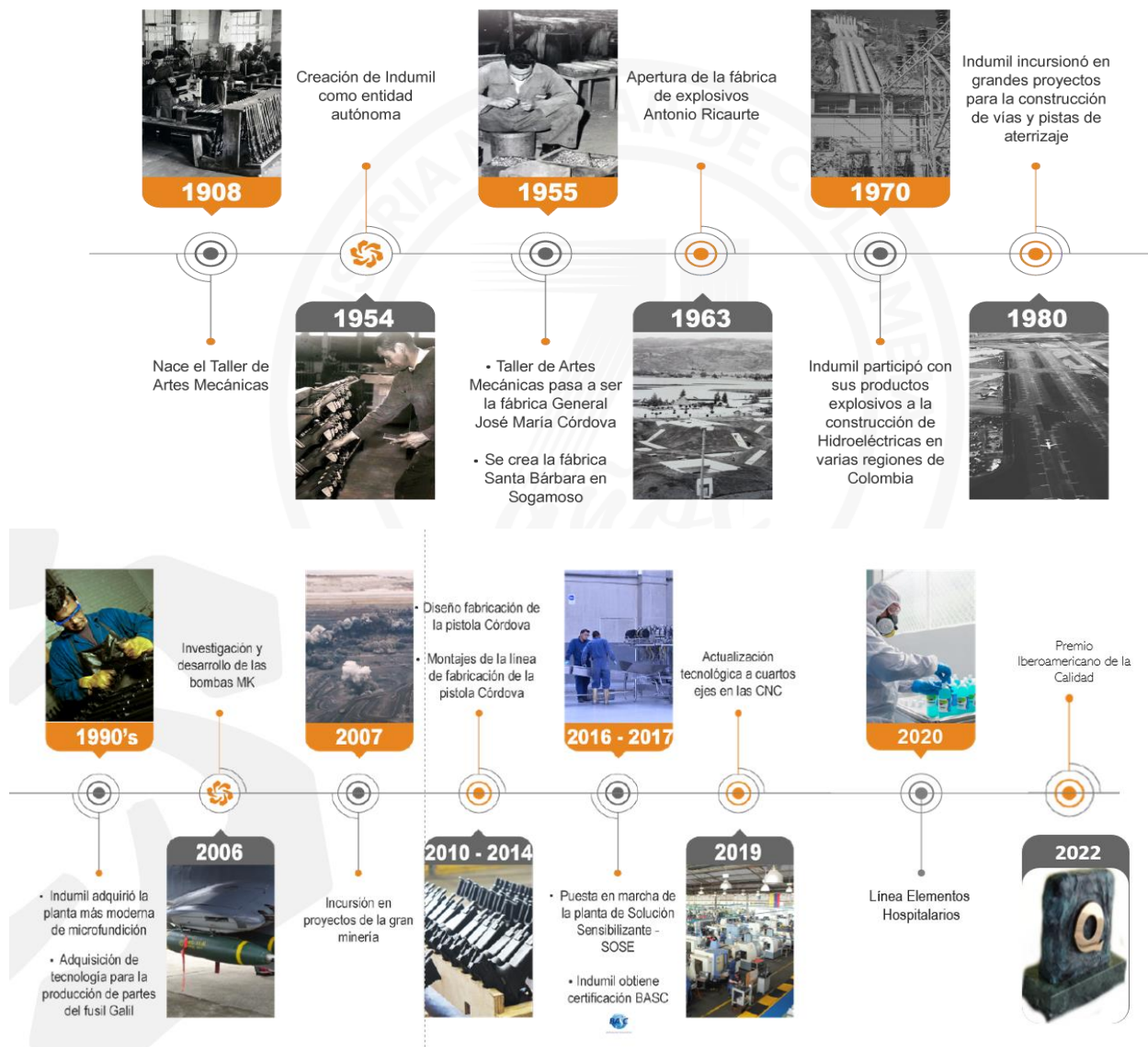


Figura 2. Historia INDUMIL.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



NUESTRO PROPÓSITO

Trabajamos con determinación en el presente mientras nos proyectamos estratégicamente hacia el futuro, guiados por una misión y visión que reflejan nuestro compromiso con Colombia:

MISIÓN

Producir y comercializar armas, municiones, explosivos y demás productos y servicios acordes con su objeto, con calidad, oportunidad, seguridad e innovación, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestras partes interesadas a nivel nacional e internacional, contribuyendo con responsabilidad social y ambiental al desarrollo económico, industrial y productivo del país.

VISIÓN

En el 2030, INDUMIL se consolidará como una Empresa competitiva a nivel nacional e internacional en los sectores en los que opera, mediante la innovación, fabricación y suministro de productos de alta calidad, tecnología y seguridad.

NUESTROS VALORES

Es posible alcanzar nuestros logros y metas en concordancia con nuestros valores, los cuales son fuente de responsabilidad y guían el comportamiento de los miembros de la Empresa.

	Compromiso Es la capacidad técnica y profesional para responder efectivamente con aquellas funciones que faciliten alcanzar nuestra misión.
	Transparencia Es la actitud y actuación pública en los procedimientos técnicos, operativos y administrativos.
	Disciplina Son las acciones que se realizan con sentido de deber y apropiación hacia los procesos, tareas y responsabilidades, con el fin de llevarlos a un buen término.
	Lealtad Es la capacidad de honrar y respetar la confianza que se nos brinda.
	Tolerancia Son las acciones enfocadas a reconocer a los semejantes con derecho a ser aceptados en su diferencia.
	Buen trato Es el comportamiento de escuchar, creer y tener respeto consigo mismo y con los demás.
	Seguridad Son las acciones de autocuidado dentro y fuera del trabajo, fomentando la prevención y mitigación de riesgos de manera conjunta.
	Responsabilidad social Es la obligación moral de hacer el mejor esfuerzo para aportar a la creación de una sociedad más justa y solidaria.

Tabla 1. Valores Corporativos

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



NUESTRA CADENA DE VALOR

GRI [2.6]

Nuestra cadena de negocio se centra en los procesos, integrando todos sus eslabones misionales, de apoyo y gerenciales. Está fundamentada en procedimientos y mecanismos que garantizan la seguridad de las operaciones de comercio nacional e internacional, evitando el uso del producto para actividades ilícitas y lavado de activos, y creando un ambiente de trabajo confiable y seguro.

La importación y comercialización de nuestros productos para el mercado nacional e internacional define la cadena de suministro, la cual parte desde el alistamiento y despacho de materias primas hasta la entrega del producto terminado a clientes de la siguiente manera:



Figura 3. Cadena de Valor

GOBIERNO CORPORATIVO

GRI [2-9] [2.10] [2.11] [2.12] [2.13] [2.14] [2.15] [2.16] [2.19] [2.20] [2.26]

Somos reflejo de nuestros líderes, quienes trabajan diariamente en la mejora continua de procesos, relaciones con clientes, socios y el Gobierno nacional, y en la rentabilidad de la Empresa. Como entidad pública vinculada al Ministerio de Defensa, contamos con autonomía administrativa, presupuestal y financiera; bajo este marco, nuestro Gobierno Corporativo asegura una toma de decisiones estratégica que genera valor tanto para la Empresa como para el país.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



El máximo órgano de Gobierno Corporativo, es decir, la Junta Directiva, es designada cada cuatro (4) años según las disposiciones del Gobierno Nacional y se hace según lo establecido en los Estatutos Internos de la Industria Militar (Acuerdo 586 de 2022):

1. Ministro de Defensa Nacional o su delegado quien preside la Junta
2. Ministro de Comercio, Industria y Turismo o su delegado
3. Director del Departamento Nacional de Planeación o su delegado
4. Comandante General de la Fuerzas Militares o su delegado
5. Jefe del Estado Mayor Conjunto
6. Intendente General del Ejército

En este sentido, la función principal de la Junta Directiva radica en formular políticas generales y supervisar el funcionamiento integral de la organización, garantizando su alineación con las políticas y planes adoptados. Asimismo, se encarga de aprobar presupuestos, estados financieros y transacciones financieras necesarias¹. Por otra parte, la remuneración de la Junta Directiva se da de conformidad con lo establecido en la Resolución 4819 del 24 de diciembre de 2015.

La gestión de los impactos económicos, sociales y ambientales se distribuye de la siguiente manera en nuestra Empresa: El presidente, como Representante Legal General, lidera la representación comercial y legal de INDUMIL. Para optimizar la eficiencia, contamos con un representante legal específico para asuntos judiciales y extrajudiciales (Oficina Legal), así como otro encargado del abastecimiento de bienes y servicios (Vicepresidente Corporativo).

SOSTENIBILIDAD

GRI [3.3]

El análisis de materialidad es un elemento clave para la sostenibilidad, ya que nos ha permitido identificar y priorizar los temas clave, alineando nuestros esfuerzos con los impactos más significativos y las expectativas de nuestros grupos de interés. Este enfoque estratégico contribuye a una gestión responsable y orientada hacia el desarrollo sostenible.

En este sentido, como primer paso definimos el contexto de la organización en términos de sostenibilidad, economía y medio ambiente. Posteriormente, realizamos un estudio comparativo (benchmarking) entre empresas, socios estratégicos, líderes del sector y clientes de la industria, con el propósito de recopilar, contrastar y evaluar información clave que permita identificar los temas de sostenibilidad más relevantes.

Tras identificar los impactos reales y potenciales en la economía, el medio ambiente y las personas mediante las consultas realizadas, evaluamos su relevancia para priorizarlos y clasificarlos. Este proceso analítico permitió establecer los temas materiales que orientarán la gestión de la organización.

¹ Las funciones de la Junta Directiva se pueden detallar en el Acuerdo 586 de 2022.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Con base en la metodología utilizada, los temas o asuntos materiales son aquellos que representan los impactos más significativos de la organización en relación con la economía, el medio ambiente y las personas, incluyendo aspectos relacionados con los Derechos Humanos.

A continuación, se detallan los temas materiales de la Industria Militar y su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

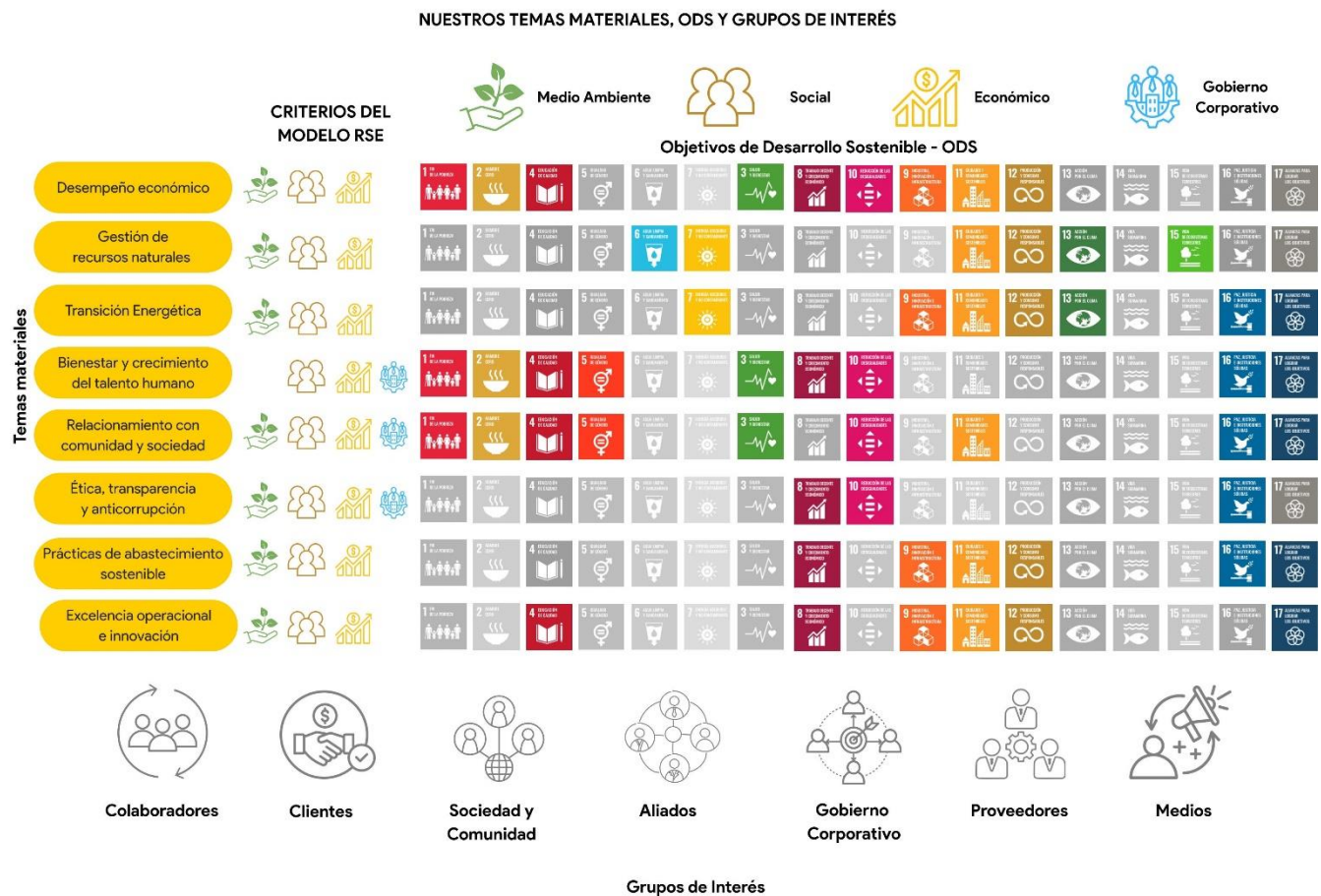


Figura 4. Temas Materiales, Grupos de Interés, Objetivos de Desarrollo Sostenible
Fuente: Elaboración propia - Grupo RSE

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



HITOS QUE MARCARON NUESTRO AÑO

El 2025 representó un periodo de significativos avances para INDUMIL, donde consolidamos logros estratégicos que fortalecen nuestra posición y establecen bases sólidas para nuestra visión de futuro:

- **Direccionamiento estratégico a largo plazo:** Establece una hoja de ruta clara hacia el año 2054 con el fin de minimizar la incertidumbre y fortalecer la preparación organizacional ante eventos internos y externos.
- **EXPLOCEN:** Cierre de acuerdo comercial con la empresa minera ecuatoriana EXPLOCEN, concretando la exportación efectiva de explosivos industriales.
- **Fusil Indumil:** Desarrollo de un fusil modular plataforma calibre 5.56mm que integra arquitectura híbrida de polímero reforzado con fibra de vidrio y refuerzos metálicos.
- **Granada GADCI:** Nueva granada área de despliegue controlado desarrollada por FASAB, con ventas de 3.744 unidades.
- **Mejoramiento de infraestructura física:** Ejecución de actividades para la Modernización Casino Oficinas Centrales y Comedor VIP y suscripción del convenio con la Sociedad Hotelera Tequendama, para el desarrollo de proyectos del programa de actualización infraestructura de la Industria Militar.
- **PINE:** Establecimiento de la herramienta clave para la sincronización integral de la demanda del mercado, el suministro de recursos y las proyecciones financieras a 4 años.
- **Plan de Inversiones:** Cierre con una ejecución comprometida histórica del 99,14% (\$117.040,6 millones) sobre el total apropiado.
- **PREAD:** Reconocimiento otorgado por la Secretaría Distrital de Ambiente a la Industria Militar en la categoría Élite durante la XXV convocatoria de 2025.
- **Reducción emisiones GEI:** La empresa refuerza su compromiso con la protección del medio ambiente al lograr una disminución significativa del 9% en la generación de gases de efecto invernadero (GEI).
- **Sello de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo:** Certificación otorgada por el ICONTEC "en la categoría 'Oro' por segundo año consecutivo.
- **Transformación digital:** Iniciativa estratégica para reorganizar el modelo operativo institucional para optimizar recursos, fortalecer la ciberseguridad y garantizar la trazabilidad de la información.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



PARTICIPACIÓN EN EVENTOS Y ALIANZAS



ExpoDefensa 2025, Bogotá D.C.



Cumbre Colombiana del Carbón 2025, Barranquilla



F-Air 2025, Rionegro



Cena de Gala A la Luz de Los Héroes 2025, Bogotá D.C.



Carrera Por Los Héroes 2025, Bogotá D.C.



Congreso ECOS 2025, Bucaramanga



Feria Internacional de Seguridad ESS+ 2025, Bogotá D.C.



Expominas 2025, Quito, Ecuador



IDEX 2025, Abu Dhabi

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Expominas 2025, Santiago, Chile	Evento de lanzamiento GADCI, Facatativá	Cumbre de Gobernadores 2025, Yopal
Congreso Nacional de Municipios 2025, Cartagena	Congreso Nacional de Minería 2025, Cartagena	

PRINCIPALES CONVENIOS

CONVENIO MARCO CON EL INSTITUTO NACIONAL DE VÍAS (INVÍAS)	
CONVENIO MARCO SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA	

Informe de Gestión y Sostenibilidad

■ (vigencia 2025)



CONVENIO ESPECÍFICO DE CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACIÓN	 UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
CONVENIO ESPECÍFICO DE COOPERACIÓN INSTITUCIONAL FUERZA AEROSPACIAL COLOMBIANA - FAC	 FUERZA AEROSPACIAL COLOMBIANA



Informe de Gestión y Sostenibilidad
(vigencia 2025)



1. NUESTRA RUTA ESTRATÉGICA

La Industria Militar ha consolidado su ruta hacia la excelencia mediante el Plan Estratégico 2023–2026. Bajo el cumplimiento del Plan de Acción 2025, la Entidad ha logrado una transición efectiva hacia procesos de producción más eficientes y sostenibles, apalancados en inversiones estratégicas para la modernización industrial. Estos resultados no solo responden a las directrices del sector Defensa y la Junta Directiva, sino que garantizan la alineación con la MEGA institucional.

Los indicadores de gestión y el desempeño de las perspectivas del Balanced Scorecard (BSC), con corte al 30 de noviembre de 2025, se presentan a continuación.

1.1. Estrategia Institucional

1.1.1. MEGA

En el cumplimiento de la MEGA aprobada por la Junta Directiva para el periodo 2023 al 2026, la Industria Militar a través de los diferentes Planes y Programas ha logrado el cumplimiento parcial a corte 30 de noviembre de 2025 así:

- 1. La meta de ingresos en el periodo 2023 - 2026 es de \$3,7 billones COP, a corte vigencia 2025 se ha alcanzado un cumplimiento del 65,2%.
- 2. En la meta de generar un EBITDA de \$667 mil millones COP, se alcanzó un acumulado del 78,9%.
- 3. Inversión en proyectos estratégicos por \$300.000 millones COP, se dio un cumplimiento acumulado del 75,9%.

1.1.2. Mapa Estratégico

A corte de 30 de noviembre de 2025, el Plan Estratégico Cuatrienal 2023-2026 “Por un futuro sostenible” presenta un avance general del 85,7% por el cumplimiento promedio de los objetivos que lo componen.

INDUSTRIA MILITAR				BSC	SEGUIMIENTO VIGENCIA 2025 (Cifras en Millones de \$, # y %)				
Nº	PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META	META ACUMULADA 2025:	RESULTADO ACUMULADO	% Cump.	% Cump Promedio por Objetivo
			2023- 2026		2025	nov-25	nov-25		
1	RESPONSABILIDAD SOCIAL	1	Contribuir al desarrollo del país	Recursos aportados a la nación (Millones \$).	\$ 454.467	\$ 397.624	\$ 331.347	83,3%	78,6%
				Índice de productividad (Millones \$)	\$ 743,3	\$ 661	\$ 489	73,9%	
		2	Contribuir con la protección del medio ambiente	Generación de energía solar (GWh/año)	2,76	2,53	1,47	58,1%	86,0%
				Reducción Gases de Efecto Invernadero (Ton CO2/Año)	4.558	4.558	3.510	100,0%	
				Siembra de especies nativas (Und)	2.900	2.000	5.750	100,0%	

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



2	FINANCIERA	3	Maximizar los resultados financieros.	Utilidad operacional lograda (Millones \$).	\$ 184.696	\$ 169.279	\$ 139.579	82,5%	90,7%
				Utilidad neta generada (Millones \$).	\$ 138.709	\$ 123.947	\$ 158.665	100,0%	
				EBITDA generado (Millones \$).	\$ 203.392	\$ 186.275	\$ 149.844	80,4%	
				Rendimientos financieros alcanzados (Millones \$)	\$ 27.000	\$ 25.006	\$ 28.727	100,0%	
3	CLIENTES Y MERCADO	4	Incrementar participación en mercados nacionales e internacionales.	Ingresos por exportaciones alcanzado (Millones \$).	\$ 41.735	\$ 4.112	\$ 3.226	78,4%	77,9%
				Ingresos por diversificación de nuevos negocios (Millones de \$)	\$ 47.824	\$ 0		-	
				Cumplimiento plan de ventas (%).	\$ 1.002.749	\$ 892.243	\$ 690.782	77,4%	
		5	Mejorar la imagen institucional	Índice de Desempeño Institucional - IDI (Puntos sobre 100)	93,5	93,5	90,3	96,6%	89,9%
				Nivel de satisfacción y percepción del cliente Interno obtenido (Puntos sobre 5).	4,30	4,30	3,57	83,0%	
				Nivel de satisfacción y percepción del cliente Externo obtenido (Puntos sobre 5)	4,48	4,48	4,04	90,2%	
4	PROCESOS INTERNOS	6	Modernizar y optimizar los procesos	Ahorros en compras de materias primas logrado (Millones \$).	\$ 6.250	\$ 5.816	\$ 14.954	100,0%	76,9%
				Gastos Administración, Operación y Ventas generados (%).	19,1%	18,6%	22,0%	81,7%	
				Índice de calidad (%)	1,0%	1,0%	0,6%	100,0%	
				Cumplimiento programa de producción (%).	100,0%	100%	80,4%	80,4%	
				Presupuesto comprometido Plan de Inversiones (Millones de \$).	\$ 118.056	\$ 118.056	\$ 52.401	44,4%	
				Avance plan de acción institucional - PAI (%).	100,0%	91,7%	82,1%	89,6%	
				Presupuesto comprometido adquisición y mantenimiento elementos tecnológicos y de telecomunicaciones (Millones de \$).	\$ 6.101	\$ 6.101	\$ 4.233	69,4%	
				Actualización versión de la Norma ISO/IEC 27001 con ampliación de alcance (Und).	2	2	1	50,0%	
5	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	7	Fortalecer y generar alianzas estratégicas	Avance Plan Identificación y gestión de Alianzas estratégicas (%).	100,0%	75,0%	75,0%	100,0%	100,0%
		8	Desarrollar nuevos productos y servicios.	Prototipos desarrollados hasta pruebas funcionales (Und).	3			-	-

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



			Nuevos productos ingresado al portafolio con proceso productivo implementado y entregado a producción (Und).	1			-	
9	Preservar la vida, mejorar las competencias de nuestros colaboradores y su bienestar	Presupuesto comprometido en programas de educación formal, capacitación y desarrollo (Millones \$).	\$ 397				-	
		Presupuesto comprometido Programa de Bienestar (Millones \$).	\$ 1.764				-	
		Índice de Ambiente Laboral (puntos sobre 100)	73				-	
PROMEDIO CUMPLIMIENTO								85,7%

Tabla 2. Resultados Cuadro de Mando 2025
Datos a 30 noviembre de 2025
Fuente: Elaboración propia – Dirección de Estrategia

El cuadro de mando estratégico, refleja el siguiente estado de los objetivos:

Aspectos positivos:

Logro del 100% en los objetivos financieros de la *Utilidad Neta Generada* y en los *Rendimientos financieros alcanzados*, con resultados de \$158.665 millones y \$28.727 millones respectivamente, evidenciando una situación financiera favorable y generando rentabilidad por las inversiones realizadas. Es importante mencionar que la utilidad mencionada no es exclusiva de la actividad comercial de la empresa, pues en el mes de marzo ingresaron \$47.411 millones como reversión de provisiones por el acuerdo con Orica.

En lo corrido del año se han hecho *Aportes al Estado* por valor de \$331.347 millones, lo que representa un cumplimiento del 83,3% con respecto a la meta acumulada del año.

Los ahorros en la compra de materias primas continúan su tendencia creciente, con un resultado de \$14.953 millones sobrepasando el valor proyectado para el mes.

El resultado de la medición de calidad por la producción en el mes fue del 0.6%, manteniéndose nuevamente por debajo del valor máximo permitido del 1.0%, demostrando eficiencia en los procesos.

La empresa refuerza su compromiso con la protección del medio ambiente al lograr una disminución significativa en la generación de gases de efecto invernadero (GEI). La medición indica

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



que las emisiones pasaron de 3.861 toneladas de CO2 equivalente (CO2-e) en 2023 a 3.510 CO2-e en 2024. Esto representa una reducción del 9% en las emisiones contaminantes. Además, se logró la siembra de 5.750 especies en las áreas forestales designadas, lo que representa un avance del 72,0% en el cumplimiento de la meta del cuatrienio y un saldo de 3.250 unidades para completar el 100% de la meta en 2026.

Para la *Utilidad operacional* (82,5%) y el *EBITDA* (80,4%) se logra revertir la tendencia decreciente presentada en los últimos meses como consecuencia de la desaceleración y la baja en el nivel de precios en el mercado global y nacional del carbón, que de igual manera impactan el nivel de *Ingresos por ventas netas*, que para el mes de noviembre logró un leve incremento con respecto al mes anterior con 77,4% representados en \$690.782 millones.

- **Aspectos por mejorar:**

El *Cumplimiento del programa de producción*, registra un cumplimiento del 80,4%, lo que representa una disminución de 2,4 puntos porcentuales con respecto al mes anterior.

Los *Gastos de administración, operación y ventas* se mantienen por encima del nivel esperado con un resultado de 22,0% frente a una meta de 18,6%, generando un impacto en el margen de rentabilidad de la empresa.

El *Presupuesto comprometido en el Plan de Inversiones*, cierra el mes con un cumplimiento del 44,4%; a la fecha todos los proyectos de maquinaria y equipo para el mejoramiento de los procesos se ejecutaron según lo planificado y se encuentran pendientes los proyectos de obra e infraestructura, que se desarrollarán con la Sociedad Hotelera Tequendama.

La *Generación de energía solar* al mes de noviembre es de 1.47 GW, que corresponde al 58,1% de la meta proyectada 2.3 GW; se debe tener en cuenta que esta meta fue definida en función de la generación de dos parques solares, y que a la fecha solo se cuenta con la operación de uno de ellos (Fasab). El desarrollo del proyecto para el segundo parque mencionado no se encuentra registrado en el banco de proyectos.

Por decisión del Comité de evaluación y desempeño institucional, se dará continuidad a la iniciativa relacionada con la Norma ISO/IEC 27001, que especifica los requisitos para establecer, implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información; por lo cual en 2026 se establecerán las acciones necesarias para dar el alcance previsto a los dos procesos definidos.

1.1.3. Plan de Acción Institucional

El Plan de Acción muestra un avance del 89,7% al mes de diciembre, destacándose el alto nivel de cumplimiento en las iniciativas lideradas por las Gerencias de Talento Humano, de Investigación y

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Desarrollo y de la Oficina de Control Interno. Adicionalmente, varias Gerencias y Oficinas Asesoras han alcanzado cumplimientos acumulados superiores al 90% en sus iniciativas estratégicas, contribuyendo así a una mejora en el desempeño institucional.

CUMPLIMIENTO PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

31 de diciembre de 2025

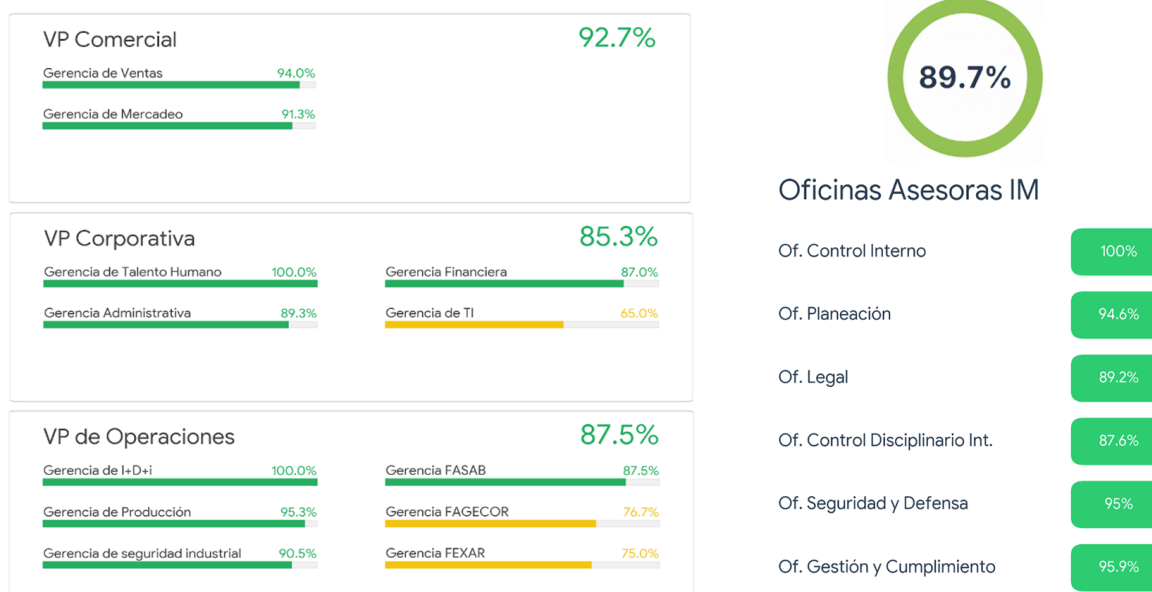


Figura 5. Cumplimiento Plan de Acción Institucional 2025
Fuente: Elaboración propia – Dirección de Estrategia

1.1.4. Plan Integral del Negocio Estratégico (PINE)

El PINE representa la transformación estratégica operativa de la organización, formalizado mediante el procedimiento aprobado el 04 de diciembre de 2025. Su propósito fundamental es la sincronización integral de la demanda del mercado, el suministro de recursos y las proyecciones financieras a 4 años. Al alinear estos elementos, el PINE se constituye como una herramienta clave para mejorar la competitividad de la empresa, permitiendo una gestión más eficiente de la cadena de valor y asegurando que la operación esté estrictamente vinculada a la sostenibilidad económica y los objetivos del cuatrienio.

El proceso de planificación integral generó:

- Portafolio de productos
- Plan de la demanda
- Capacidades instaladas de producción en las fábricas.
- Plan maestro de producción fábricas 2026 - 2029
- Comparativo de capacidad instalada Vs plan maestro de producción fábricas 2026 - 2029
- Plan de Ventas e Ingresos 2026 - 2029

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



- Plan de necesidades 2026- 2027 primer semestre (Necesidades de Operación)

A través del Plan integral la empresa logra una visión clara del comportamiento futuro de sectores estratégicos de defensa, minería y sector ferroviario. Esto permite una sincronización operativa y optimización logística.

1.1.5. Gestión de Nuevos Negocios y Capacidades Estratégicas

Esta gestión establece un marco formalizado y transparente para el crecimiento de la Industria Militar. Su enfoque principal es la identificación, evaluación y determinación de viabilidad de oportunidades que surgen en el sector, garantizando una gobernanza rigurosa en la selección de nuevos negocios estratégicos. Este componente busca expandir el portafolio comercial y fortalecer las capacidades técnicas y tecnológicas de la Industria Militar, asegurando que cada nueva incursión de negocio sea eficiente, rentable y esté alineada con el impacto país proyectado en los planes estratégicos vigentes.

Nuevos Negocios Estratégicos:

- Comercialización de Vehículos Blindados.
- Fusil Indumil.
- Desarrollo de nuevas capacidades productivas de líneas de munición.
- Producción y comercialización de detonadores No Eléctricos y Electrónicos.

1.2. Plan de Inversiones

Para la vigencia 2025, la Dirección de Proyectos gestiona un presupuesto total aprobado de \$118.056 millones de pesos. Este recurso se distribuye estratégicamente entre el presupuesto para la vigencia en curso (\$98.603 millones) y la atención de cuentas por pagar de vigencias anteriores (\$19.452 millones). A la fecha, el desempeño presupuestal refleja una gestión sobresaliente:

- Nivel de Compromiso: Se ha asegurado el 99,14% del presupuesto (\$117.040,6 millones) mediante la formalización de contratos.
- Gestión de Pagos: La ejecución financiera efectiva (pagos realizados) alcanza el 79,12% (\$93.411,3 millones), demostrando un flujo de recursos constante hacia los proyectos.
- Continuidad Operativa: Para garantizar la culminación de proyectos que trascienden el año fiscal, se cuenta con una asignación de vigencia futura 2026 por \$23.611 millones, de los cuales el 92,1% (\$21.761,6 millones) ya se encuentra comprometido.

El presupuesto de inversión se destina a los 7 programas que integran el Plan de Inversiones 2025, detallados a continuación:

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



PROGRAMA	PRESUPUESTO	COMPROMISO	% COMPROMISO	PAGOS	% PAGOS
FORTEALECIMIENTO EN LA GESTIÓN LOGÍSTICA	\$ 13.307,4	\$ 13.307,4	100,00%	\$ 12.509,7	94,01%
INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	\$ 2.351,7	\$ 2.350,2	99,94%	\$ 1.445,8	61,48%
MANUFACTURA DE PRODUCTOS EXPLOSIVOS	\$ 28.318,7	\$ 28.118,9	99,29%	\$ 21.480,6	75,85%
MANUFACTURA DE PRODUCTOS MILITARES	\$ 38.606,0	\$ 38.188,8	98,92%	\$ 31.352,3	81,21%
MANUFACTURA DE PRODUCTOS Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS PARA EL SECTOR CIVIL	\$ 2.818,4	\$ 2.788,2	98,93%	\$ 2.495,9	88,56%
SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	\$ 26.140,5	\$ 25.773,8	98,60%	\$ 19.760,2	75,59%
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y SEGURIDAD FÍSICA	\$ 6.513,3	\$ 6.513,3	100,00%	\$ 4.366,6	67,04%
TOTAL	\$ 118.056,0	\$ 117.040,6	99,14%	\$ 93.411,3	79,12%

Tabla 3. Detalle de programas del Plan de Inversiones 2025

Nota: Cifras en millones de pesos

Fuente: Elaboración propia – Dirección de Proyectos

Para la vigencia 2025 se complementa la metodología para la gestión de los proyectos, haciendo uso de las buenas prácticas y empleando herramientas tecnológicas para seguimiento, monitoreo y gestión. Además, se realizó una reingeniería estratégica de los programas de inversión, optimizando la estructura de 8 a 7 programas con el objetivo de concentrar los recursos en el núcleo operativo de la Industria Militar. Esta priorización se refleja en la fuerte concentración de recursos en los procesos de manufactura de productos militares y explosivos, los cuales representan el 32,7% y 24% de la apropiación presupuestal, respectivamente.

1.3. Sistema de Gestión Integral

Indumil mantiene actualmente 8 Sistemas de Gestión, 2 Sellos y 2 Autorizaciones activas. Estos sistemas varían desde requisitos legales obligatorios para la operación pública y comercial, hasta certificaciones voluntarias que habilitan la venta de productos y servicios especializados (aeronáuticos y de laboratorio).

La madurez de estos sistemas es notable, destacando la certificación **ISO 9001 con 25 años de antigüedad** y la **ISO 14001 con 16 años**.

TIPO	N°	SIGLA	DENOMINACIÓN
Sistemas de Gestión	1	MIPG	Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
	2	SGC - NTC ISO 9001:2015	Sistema de Gestión de Calidad.
	3	SGA - NTC ISO 14001:2015	Sistema de Gestión Ambiental.
	4	SGSST - NTC ISO 45001:2018	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
	5	SGSI - NTC ISO/IEC 27001:2022	Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.
	6	SGLC NTC ISO/IEC 17025:2017	Sistema de Gestión Laboratorios de Calibración.
	7	SGLE NTC ISO/IEC 17025:2017	Sistema de Gestión Laboratorios de Ensayo.
	8	SGCA - AS 9100	Sistema de Gestión de la Calidad para las Organizaciones de Aviación, Espacio y Defensa

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



TIPO	N°	SIGLA	DENOMINACIÓN
Sellos	9	SIA	Servicios de Inspección Acreditados – SIA
	10	SBPGC	Sello de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo
Autorización	11	OEA (Importador)	Requisitos para el Control y Seguridad de la Cadena de Suministro - Operador Económico Autorizado (OEA)
	12	OEA (Exportador)	Requisitos para el Control y Seguridad de la Cadena de Suministro - Operador Económico Autorizado (OEA)

Tabla 4. Sistemas de Gestión Certificados

Fuente: Elaboración propia – Dirección de Transformación y Riesgos

• Desempeño y estado actual (Auditorías)

La Industria Militar mantiene un Sistema de Gestión Integral maduro, fortalecido por una cultura de autoevaluación y mejora continua. Durante la vigencia 2025, el desempeño en los ciclos de auditoría refleja el compromiso institucional con los más altos estándares internacionales.

La detección de oportunidades de mejora a través de las auditorías internas demuestra la rigurosidad de nuestros controles previos, permitiéndonos llegar a las instancias externas con niveles de cumplimiento sobresalientes, destacando la norma aeroespacial AS9100 D con cero no conformidades.

Así mismo, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC, otorgó la certificación del Sello “Buenas prácticas de Gobierno Corporativo” a la Industria Militar en la categoría “Oro” por segundo año consecutivo.

Por último, ICONTEC, llevó a cabo auditorías al Sistema de Gestión Integrado certificado con los estándares de Calidad (NTC ISO 9001:2015), Medio Ambiente (NTC ISO 14001: 2015), Seguridad y Salud en el Trabajo (NTC ISO: 45001: 2018) y Seguridad de la Información y Ciberseguridad (NTC ISO 27001:2022), dando continuidad al mantenimiento de las certificaciones y la identificación de oportunidades de mejora como insumo para el establecimiento de planes de acción, orientados a la mejora continua de los procesos, e implementación de buenas prácticas empresariales.

• Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

La implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) ha sido fundamental para optimizar el desempeño institucional de la Industria Militar. Este modelo evalúa el cumplimiento de las Políticas de Gestión y Desempeño que establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, herramienta que engrana la planeación estratégica, el Sistema de Gestión Integrado y lo articula con el Sistema de Control Interno, a través de 7 dimensiones y 19 Políticas de Gestión y Desempeño que son medidas a través del Formulario Único de Avance de la Gestión (FURAG) en donde se capturan, monitorean y evalúan los avances sectoriales e institucionales.

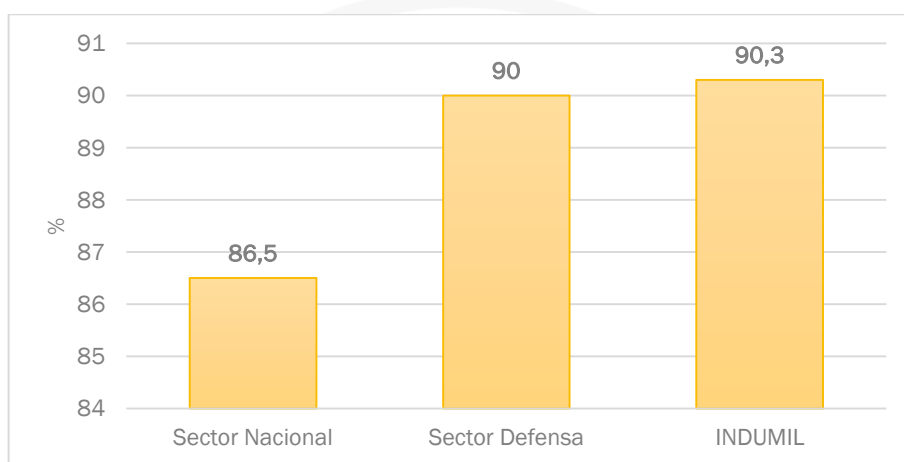
Informe de Gestión y Sostenibilidad

■ (vigencia 2025)



Este marco normativo ha permitido desarrollar estrategias orientadas a la excelencia, impactando positivamente en la satisfacción de nuestros clientes y grupos de interés. Como reflejo de esta gestión, Indumil obtuvo calificación del 90.3% en el Índice de Desempeño Institucional publicado en junio de 2025.

Este puntaje posiciona a la Entidad en el puesto 15° entre las entidades del Sector Defensa y refleja una ventaja competitiva significativa: superamos el promedio nacional en 3.8 puntos y nos consolidamos en la media del sector Defensa. Este avance ratifica nuestro liderazgo dentro del Grupo Social y Empresarial de la Defensa (GSED) y nuestra madurez administrativa.



Gráfica 1. Resultados Índice de Desempeño Institucional - MIPG 2024

Fuente: Elaboración propia con datos reportados en el Comité Sectorial MIPG – Ministerio de Defensa Nacional

Además, se implementará el modelo de sostenibilidad para contribuir con las buenas prácticas empresariales en la construcción de un mejor país, pues para la Entidad, no solo es importante el desempeño económico, sino también los factores sociales, ambientales, y las relaciones con sus proveedores y trabajadores.

2. NUESTRA CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD

GRI [301]

Durante la vigencia 2025, la gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se consolidó como el pilar de nuestra Planeación Estratégica bajo el enfoque de sostenibilidad institucional. Alineados con prácticas de buen gobierno y ética corporativa, orientamos nuestras decisiones hacia la generación de valor para los grupos de interés, el medio ambiente y la sociedad.

Nuestras acciones estratégicas se centraron en la gestión ambiental responsable, priorizando la economía circular mediante la reducción y reutilización de residuos, en programas de sensibilización social en áreas críticas como la prevención de la violencia, el desarme y la no proliferación.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



En el marco del plan de Comunicaciones, fortalecimos la transparencia y el compromiso con la Agenda Global mediante la difusión de avances en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se destacan iniciativas sociales como la Campaña Plan Padrino, que vinculó activamente a nuestros colaboradores con el bienestar de las comunidades vulnerables.

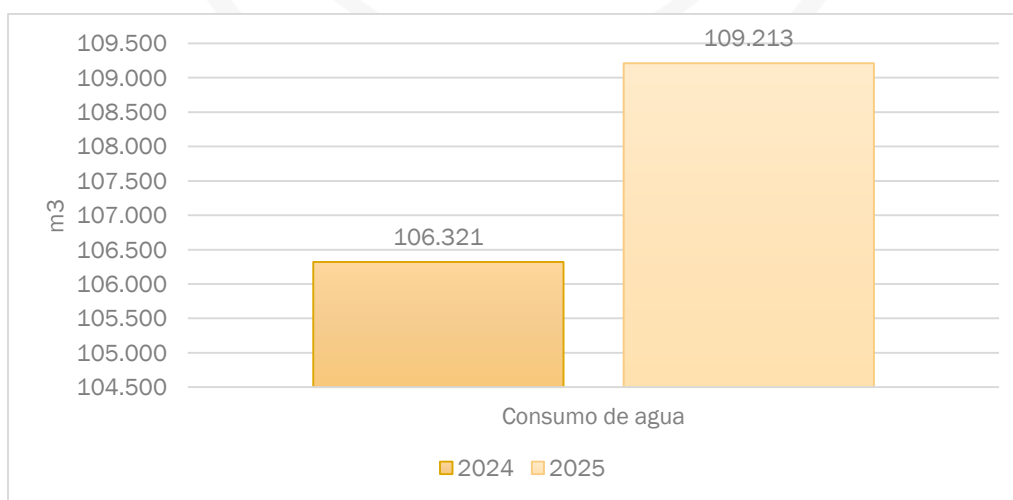
2.1. Dimensión Ambiental

GRI [302-1]

En la Industria Militar, continuamos en transición hacia el uso de energías renovables mediante el desarrollo de acciones innovadoras que fomentan proyectos con bajas emisiones, conciencia socioambiental y estrategias para reducir el consumo de recursos hídricos y energéticos, así como la generación de residuos peligrosos. Esto se alinea con el Plan Estratégico 2023-2026, cuyo objetivo es formular los lineamientos para la gestión ambiental de la Empresa, incluyendo la visión, principios y objetivos, así como la identificación de pilares que apoyen la transición energética del territorio nacional.

2.1.1. Manejo de Consumo Hídrico

La Industria Militar durante la vigencia 2025 presentó un consumo total 109.213 m³ de agua. En este periodo, se implementaron diversas acciones orientadas a garantizar la eficiencia y sostenibilidad del sistema de abastecimiento hídrico. Entre ellas se destacan el monitoreo continuo de los consumos y caudales, así como la detección y corrección oportuna de fugas en la red. Las variaciones observadas en el indicador de extracción de agua están asociadas al incremento en los niveles de producción o a pérdidas generadas por fugas en la infraestructura hidráulica.



Gráfica 2. Consumo de Agua 2024 vs 2025

Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Seguridad Industrial

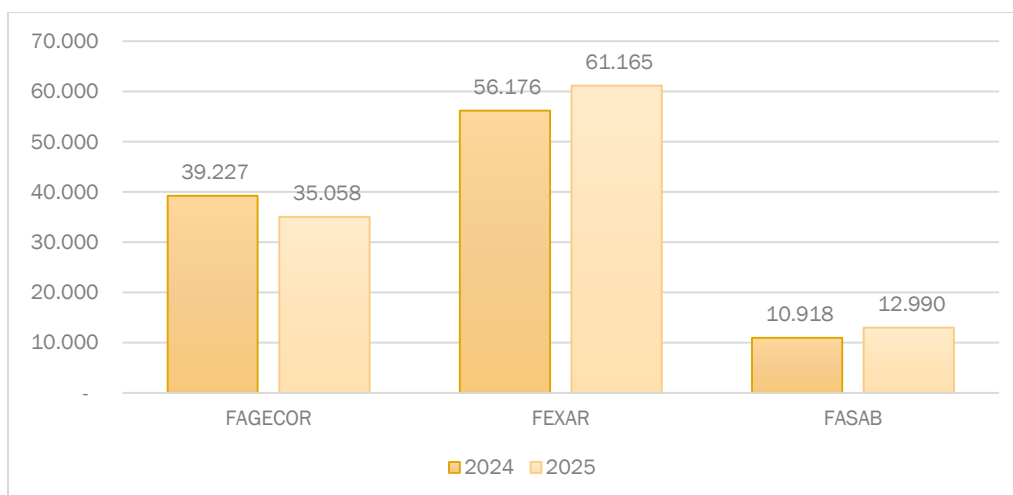
En estricto cumplimiento de la normativa ambiental vigente, las unidades de negocio operan bajo concesiones de aguas subterráneas otorgadas por la CAR Cundinamarca y Corpoboyacá,

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



garantizando el respeto a los límites de extracción autorizados. Al cierre de la vigencia 2025, el análisis del comportamiento hídrico refleja que mientras la unidad FAGECOR logró una reducción del 11% en su consumo, las unidades FEXAR y FASAB registraron incrementos del 9% y 19%, respectivamente. Como resultado de estos márgenes operativos, el consolidado institucional presenta un incremento global del 3% en el consumo de recurso hídrico.

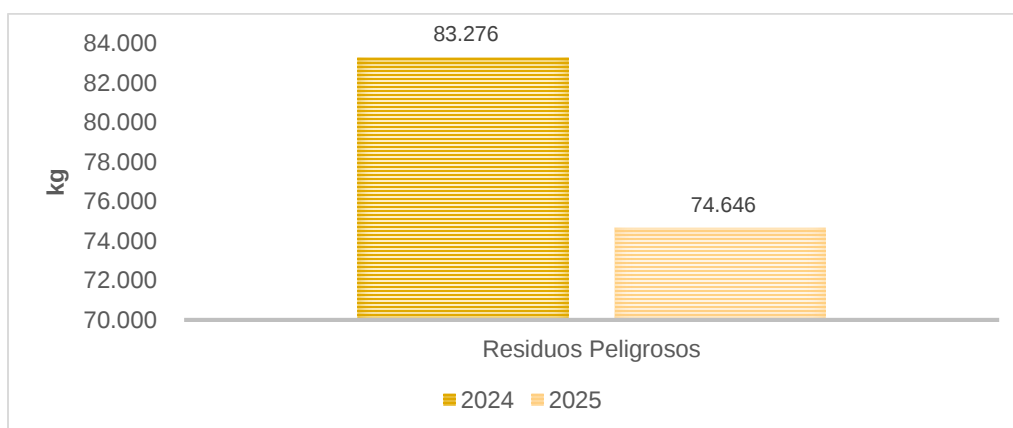


Gráfica 3. Comparativo extracción de agua 2024 vs. 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Seguridad Industrial

2.1.2. Gestión Integral de Residuos

Para INDUMIL es importante realizar el correcto manejo y disposición de residuos generados en las actividades internas debido a la manipulación de nuestros productos, insumos y materias primas, es por eso que implementamos acciones de reducción y aprovechamiento.

Durante el año 2025 se presentó una reducción del 10% equivalente en la generación de residuos peligrosos. Lo que equivale a 8.630 Kg.



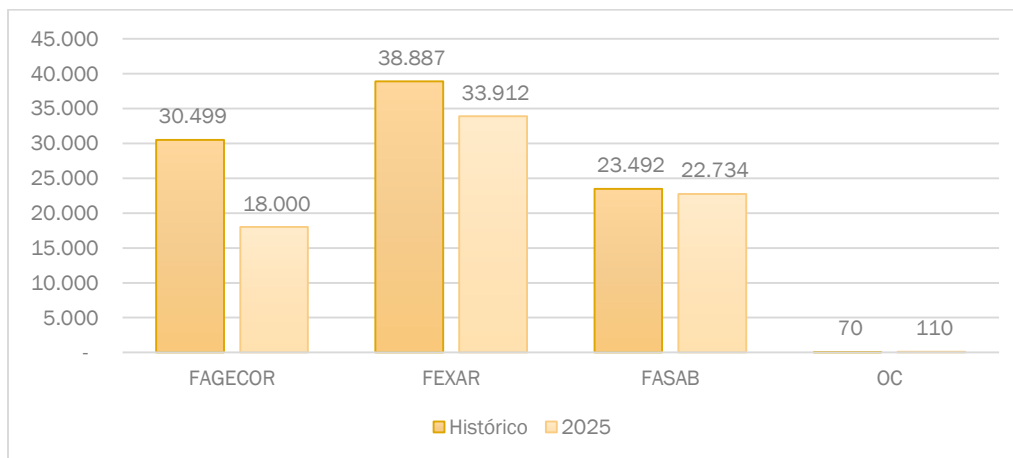
Gráfica 4. Generación de Residuos Peligrosos
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Seguridad Industrial

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)

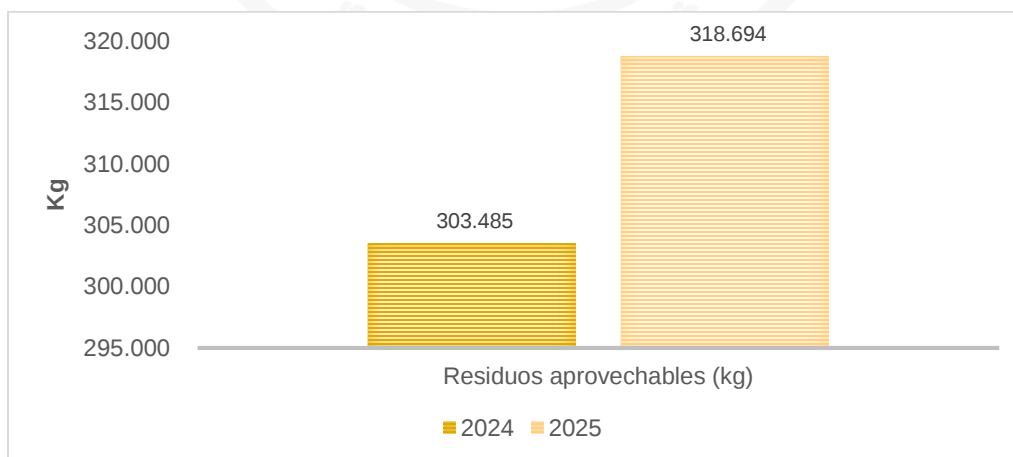


Durante el año 2025 se evidenció una disminución significativa en la generación de residuos peligrosos, alcanzando reducciones del 41% en FAGECOR, 13% en FEXAR y 3% en FASAB, mientras que en Oficinas Centrales se presentó un incremento del 58% asociado a las dinámicas propias de operación administrativa. En términos generales, la Industria Militar logró una reducción global del 20%, en comparación con datos históricos de generación de residuos peligrosos, lo que refleja el compromiso sostenido con la gestión responsable de este tipo de residuos.



Gráfica 5. Comparativo de Generación de Residuos Peligrosos
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Seguridad Industrial

Los residuos aprovechables en INDUMIL presentaron un comportamiento con tendencia al incremento, lo cual se puede asociar a la optimización de procesos de segregación en la fuente de residuos en cada una de las fábricas.



Gráfica 6. Comparativo de Generación de Residuos Aprovechables
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Seguridad Industrial

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



2.1.3. Transición Energética

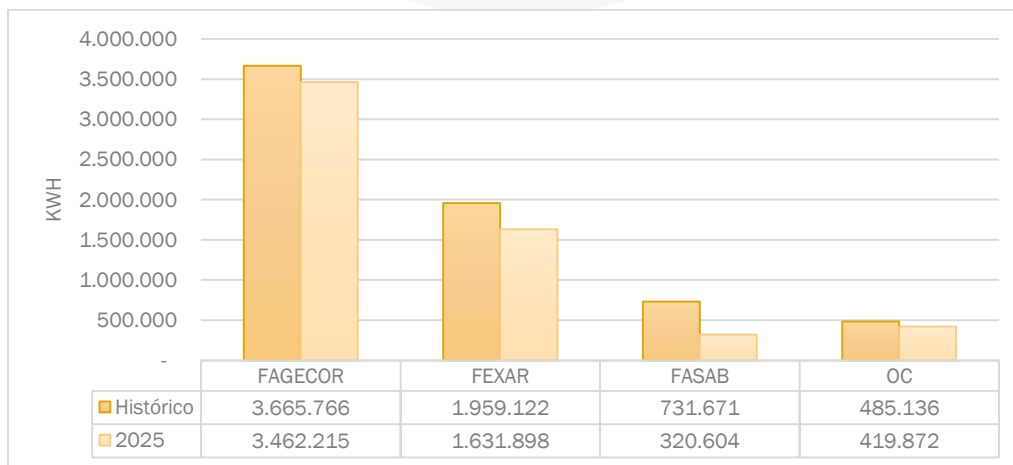
GRI [3.3] [302-1] [302-4]

En INDUMIL estamos firmemente convencidos de que la Transición Energética es un pilar estratégico para nuestra organización, no solo por sus beneficios ambientales, sino también por asegurar la sostenibilidad del suministro energético y fortalecer nuestra competitividad en el mercado global. Reconociendo la urgencia de abordar el cambio climático, hemos incrementado sistemáticamente el uso de fuentes de energía renovable y optimizado la eficiencia energética de nuestros procesos.

Estas iniciativas sientan bases sólidas para la transición energética a nivel nacional y contribuyen al cumplimiento de nuestros compromisos ambientales y la mitigación del cambio climático. Para avanzar en este proceso transformador en todas nuestras unidades de negocio, los proyectos de inversión estratégica desempeñan un papel fundamental en la consecución de nuestros objetivos.

En el marco de nuestro compromiso con la transición energética, el parque solar de la Fábrica Santa Bárbara generó 1,53 GWh durante 2025 destinados para autoconsumo de la operación. Por otra parte, se implementaron estrategias orientadas a la optimización y eficiencia en el uso de la energía. Entre las principales acciones se destacan la ejecución de proyectos dirigidos a la reducción del consumo energético, el reemplazo de luminarias convencionales por tecnología LED, la instalación de luminarias solares y de sistemas con fotoceldas para el control automático de iluminación. Asimismo, se desarrollaron programas de sensibilización dirigidos al personal, con el fin de promover prácticas responsables de uso eficiente y fomentar una cultura institucional de ahorro energético.

Durante la vigencia 2025 se evidenció una disminución en el consumo de energía en las unidades de negocio, alcanzando reducciones del 6% en FAGECOR, 17% en FEXAR, 56% en FASAB y 13% en Oficinas Centrales. En términos institucionales, estos resultados se consolidan en una reducción global del 15%, en comparación con consumos históricos de energía.



Gráfica 7. Comparativo de Consumo de Energía
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Seguridad Industrial

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



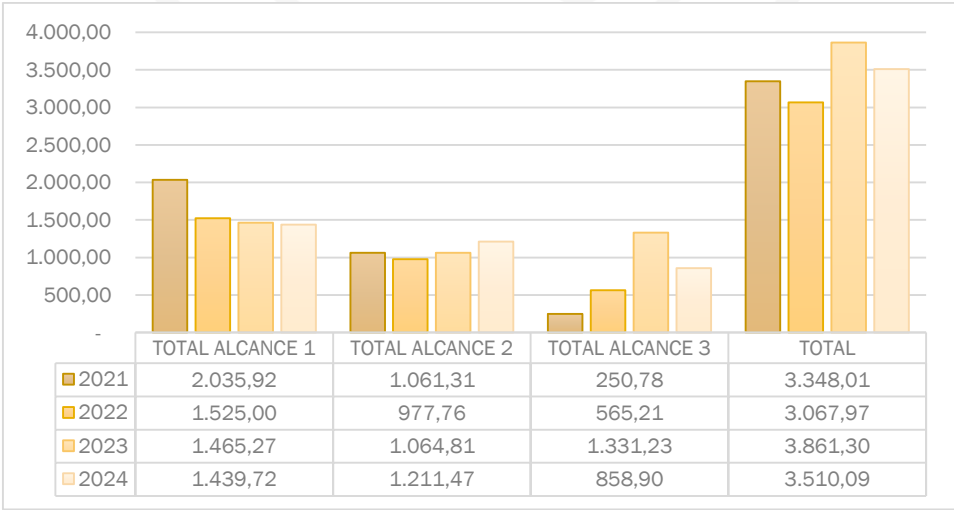
Estos avances en eficiencia energética y generación renovable nos acercan a nuestra visión a largo plazo, donde contemplamos una organización energéticamente autosuficiente, con operaciones de bajo impacto ambiental y alta eficiencia productiva.

2.1.4. Huella de Carbono

La Industria Militar realizó la Medición Huella de Carbono 2024, lo que nos permite identificar las principales fuentes de emisión en los procesos productivos. Esto facilita la priorización de acciones de mitigación en las áreas con mayor impacto, buscando además cumplir con las regulaciones ambientales y las expectativas de los grupos de interés.

El inventario de Gases Efecto Invernadero evidenció un descenso en las emisiones totales a 3.510 tCO₂eq, retomando la senda de reducción tras el incremento de 2023. El desempeño por alcance fue:

- Alcance 1 (Directas): Tendencia positiva sostenida, reduciendo las emisiones de 2.035 (2021) a 1.439 tCO₂eq (2024) gracias al control de fuentes propias.
- Alcance 2 (Indirectas): Comportamiento estable, reflejando un consumo energético constante.
- Alcance 3 (Cadena de Valor): Reducción significativa a 858 tCO₂eq (vs. 1.331 en 2023), mitigando la volatilidad de factores externos.



Gráfica 8. Emisiones Comparativas Año Base 2021 vs 2024
Fuente: Informe de resultados huella de Carbono 2024 elaborado por ARCO M&D S.A.S.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Es importante señalar que se efectuó un recalcu­lo del inventario de Gases de Efecto Invernadero (GEI) para la vigencia 2023, en los siguientes alcances:

- **Alcance 1 (emisiones por explosivos):** se corrigió la metodología de cálculo considerando el peso del explosivo que compone la granada, dado que este constituye la verdadera fuente de emisiones.
- **Alcance 3 (transporte tercerizado terrestre):** Se ajustó la medición tras identificar que los datos de kilómetros recorridos fueron procesados como consumo de combustible. En consecuencia, se efectuó el recalcu­lo correspondiente para este alcance.

2.2. Dimensión Social

GRI [3.3] [413-1] [413-2]

El vínculo con la comunidad es uno de los pilares fundamentales de nuestra estrategia. No solo buscamos crear, sino también fortalecer las relaciones con las poblaciones cercanas a nuestras fábricas. Establecemos este vínculo para construir un puente sólido entre la empresa y su entorno, asegurando así el éxito a largo plazo de nuestras operaciones. Somos conscientes de nuestro rol como actores importantes en las comunidades que impactamos.

A continuación, se presentan los principales resultados de la gestión de Responsabilidad Social en la dimensión social.

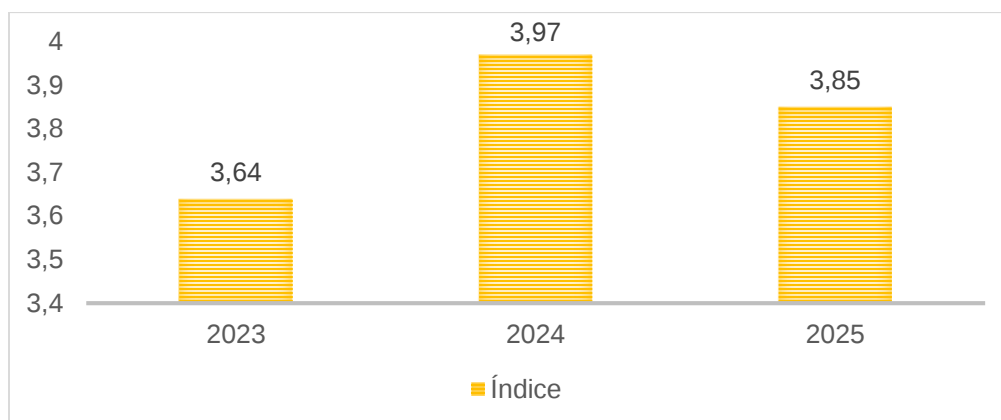
2.2.1. Medición Experiencia de Comunidades 2025

Se llevó a cabo la medición anual de percepción comunitaria, un ejercicio diseñado para evaluar la relación de las comunidades con las unidades de negocio de la Industria Militar. El estudio analizó variables críticas como la confianza y el impacto económico, social y ambiental, basándose en una muestra representativa de 129 encuestas procesadas. El grupo objetivo integró a hombres y mujeres mayores de 18 años, trabajadores y residentes de las zonas de influencia en Bogotá, Sibaté, Soacha y Sogamoso, contando además con la participación de líderes de Juntas de Acción Comunal y miembros de la Junta Directiva.

Los resultados indican que la percepción de la imagen institucional presentó un ligero descenso en 3.85 sobre 5. Este desempeño está impulsado por la alta favorabilidad registrada en la capital y una mejora significativa en Sogamoso respecto al año anterior. En contraste, Sibaté se identificó como la localidad con la percepción más baja, manifestando una mayor demanda de inversión social visible y presencia institucional.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

■ (vigencia 2025)



Gráfica 9. Resultados Percepción de la Industria Militar por la Comunidad
Fuente: Elaboración propia – Grupo RSE

2.2.2. Programa de Excelencia Ambiental Distrital - PREAD

La Industria Militar alcanzó un hito histórico al ser distinguida en la categoría Élite del Programa de Excelencia Ambiental Distrital (PREAD), el nivel más alto otorgado por la Secretaría Distrital de Ambiente. Este reconocimiento, producto de un proceso sostenido entre marzo y octubre de 2025, destaca el fortalecimiento del Sistema de Gestión Ambiental de la entidad a través de la transformación digital, logrando una reducción significativa en el uso de papel y optimizando la trazabilidad de sus procesos operativos.

Además del desempeño técnico, Indumil sobresalió por su impacto social con la iniciativa "Plan Padrino", desarrollada en alianza con la Fundación Reciclando Ideas y la Sociedad Hotelera Tequendama. Mediante esta campaña, se entregaron 100 kits escolares de material reciclado en Ciudad Bolívar, integrando la educación ambiental con el apoyo comunitario. Como beneficio por este galardón, la institución accederá a incentivos en agilidad administrativa y tiempos de respuesta, consolidando su liderazgo en sostenibilidad y eficiencia operativa en sus oficinas centrales.



Figura 6. Certificación Aprobación PREAD

Fuente: Certificación otorgada por la Secretaria Distrital de Ambiente a la industria Militar (15/12/2025)

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



2.2.3. Nuestros Proyectos Sostenibles

- **Movilidad Sostenible**

Con el objetivo de continuar la promoción de estilos de vida saludables, incentivar el uso de medios de transporte sostenibles y contribuir al bienestar de los funcionarios de las fábricas, la Industria Militar en el 2025 recorrió 14,215 km en 26 bicicletas eléctricas. Esto refuerza el compromiso de la organización con el medio ambiente al reducir la huella de carbono asociada al uso de vehículos de combustión.

Este esfuerzo no solo incentiva estilos de vida activos, sino que también representa una contribución significativa a la reducción de la huella de carbono de la organización. Se estima que los kilómetros recorridos en bicicleta reemplazaron trayectos que, de otro modo, se habrían realizado en vehículos de combustión (automóviles de gasolina promedio), reforzando así el compromiso con la sostenibilidad.

De acuerdo con los datos de EPA Green Vehicle Guide y European Environment Agency - CO2 emissions for new passenger cars, un automóvil de pasajeros promedio emite aproximadamente 192 gramos de CO2 por kilómetro. Una bicicleta eléctrica, considerando la energía para cargarla, emite indirectamente solo unos 5 a 8 gramos por kilómetro. El cálculo del ahorro es de 2.6 a 2.7 Toneladas de CO2 evitado.

De acuerdo con USDA Forest Service & Arbor Day Foundation, un árbol maduro absorbe, en promedio, unos 22 kg de CO2 al año. En este sentido, con el uso de las bicicletas eléctricas Indumil ha hecho el trabajo de limpieza de aire de aproximadamente 120 árboles maduros durante un año.

- **Modelo de Economía Circular (MEC)**

El Modelo de Economía Circular (MEC) de INDUMIL, diseñado en 2024 para mitigar impactos ambientales y optimizar recursos, establece una hoja de ruta estratégica hacia el 2030 basada en cinco pilares fundamentales: abastecimiento circular, gestión del agua, transición energética, gestión de residuos y comunicación para la circularidad. La organización aún continúa con el reto de integrar plenamente los indicadores y actualizar los procedimientos internos necesarios para su operatividad.

El fortalecimiento de esta visión estratégica, junto con un monitoreo riguroso del desempeño ambiental en fábricas y oficinas centrales, es esencial para medir con precisión la eficiencia hídrica y energética, así como el aprovechamiento efectivo de materiales dentro de la industria.

2.2.4. Participación en Iniciativas Clave de Sostenibilidad

- **Comité de Sostenibilidad de la ANDI:** Participación en la sesión sobre la "Actualización de la NDC (Contribuciones Nacionalmente Determinadas) y el artículo 15 de la Ley 1931 de

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



2018," liderada por la Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible de la ANDI. El evento enfatizó la necesidad de una acción climática urgente por parte del sector empresarial, preparatoria a la COP30 en Brasil (2025). 12 de noviembre de 2025.

- **Análisis de Resultados de la Encuesta de Arquitectura Social ANDI:** El objetivo fue aplicar los hallazgos para fortalecer la gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de Indumil, identificando tendencias de mercado y oportunidades estratégicas. El informe evidenció una alta ejecución directa de proyectos de inversión social privada (82%), pero señaló una brecha en la medición del Retorno de la Inversión Social (ROIS) y en la inclusión de la RSE dentro de la cadena de valor. 19 de noviembre de 2025.
- **Ruedas de Relacionamento Estratégico Academia-Industria (ANDI):** El enfoque de las discusiones con universidades se centró en el desafío de la "Eficiencia Energética". Se buscaron soluciones para optimizar el consumo, disminuir la huella de carbono y potenciar la sostenibilidad en las plantas de producción. 10 de diciembre de 2025.
- **Programa de Acción Climática Empresarial (PACE):** Participación en el curso sobre Huella de Carbono, Descarbonización y Comunicación Climática, realizado entre el 16 de octubre y el 11 de diciembre de 2025, orientado a fortalecer las capacidades empresariales en gestión climática y en la transición hacia una economía baja en carbono.

3. NUESTRAS VENTAS IMPULSANDO EL FUTURO DE INDUMIL

3.1. Plan de Ventas

El cumplimiento general del Plan de Ventas de la vigencia 2025 frente a lo programado fue de \$781.695 millones para un cumplimiento del 78%, inferiores en un 3% con respecto al año 2024, que fueron \$802.725 millones.

LÍNEA	INGRESOS POR VENTA PROYECTADOS	INGRESOS POR VENTA REAL 2025	% CUMPLIMIENTO	% PARTICIPACIÓN
Explosivos	\$ 420.580	\$ 356.843	84,85%	45,65%
Emulsiones	\$ 322.364	\$ 243.704	75,60%	31,18%
Productos Militares	\$ 87.452	\$ 96.450	110,29%	12,34%
Armas	\$ 78.356	\$ 36.415	46,47%	4,66%
Municiones	\$ 29.305	\$ 14.332	48,91%	1,83%
Servicios	\$ 17.334	\$ 16.013	92,38%	2,05%
Exportaciones	\$ 38.103	\$ 9.760	25,61%	1,25%
Metalmecánica	\$ 5.824	\$ 5.206	89,39%	0,67%

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



LÍNEA	INGRESOS POR VENTA PROYECTADOS	INGRESOS POR VENTA REAL 2025	% CUMPLIMIENTO	% PARTICIPACIÓN
Otras Mercancías	\$ 1.340	\$ 2.058	153,58%	0,26%
Productos Químicos	\$ 2.087	\$ 908	43,51%	0,12%
Total	\$ 1.002.749	\$ 781.695	77,96%	100,00%

Tabla 5. Ingresos por Ventas 2025
Cifras en millones de pesos
Datos corte 31 de diciembre de 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Ventas

Como se puede observar en la anterior tabla las ventas más representativas corresponden a las líneas de: 1. Explosivos con un porcentaje de participación en el total de las ventas del 45,65%, 2. Emulsiones con un porcentaje de participación en el total de las ventas del 31,18%, 3. Productos militares con un porcentaje de participación en el total de las ventas del 12,34%, y 4. La línea de armas con un porcentaje de participación en el total de las ventas del 4,66%.

El desempeño actual confirma la dependencia sobre el 70% al 80% del sector minero, esta correlación histórica explica por qué la caída del 9,2% en el PIB minero y la reducción de la inversión extranjera directa han impactado los ingresos de la Industria Militar, a continuación, un análisis de las líneas estratégicas, así:

Explosivos y emulsiones: Esta línea constituye el núcleo de ingresos de la Entidad. Si bien Explosivos mantiene un cumplimiento superior al 80%, la línea de Emulsiones registró impactos por los ajustes operativos de grandes consumidores (Cerrejón y Drummond), derivados de la volatilidad en precios internacionales y el incremento en costos logísticos.

Productos Militares: Pese a la consolidación de contratos con la Fuerza Pública, la ejecución se vio limitada por la volatilidad en el suministro de insumos críticos necesarios para la fabricación de fusiles y munición.

Armas: Presenta un cumplimiento crítico debido a factores externos relacionados con las novedades tecnológicas en el sistema SIAEM 2.0 y las restricciones regulatorias de la Superintendencia de Vigilancia para la renovación de armas.

Municiones: Registra la mayor caída porcentual proyectada en el periodo. Este resultado es consecuencia directa de la crisis de suministros en el mercado global, específicamente por la escasez de pólvora y fulminantes.

Con un cumplimiento total consolidado del 77,96%, el desafío estratégico para la vigencia 2026 radica en mitigar la exposición al sector minero. La hoja de ruta se centrará en la formalización de nuevos contratos de defensa, el escalamiento de las ventas internacionales y la diversificación hacia servicios complementarios.

Informe de Gestión y Sostenibilidad
(vigencia 2025)

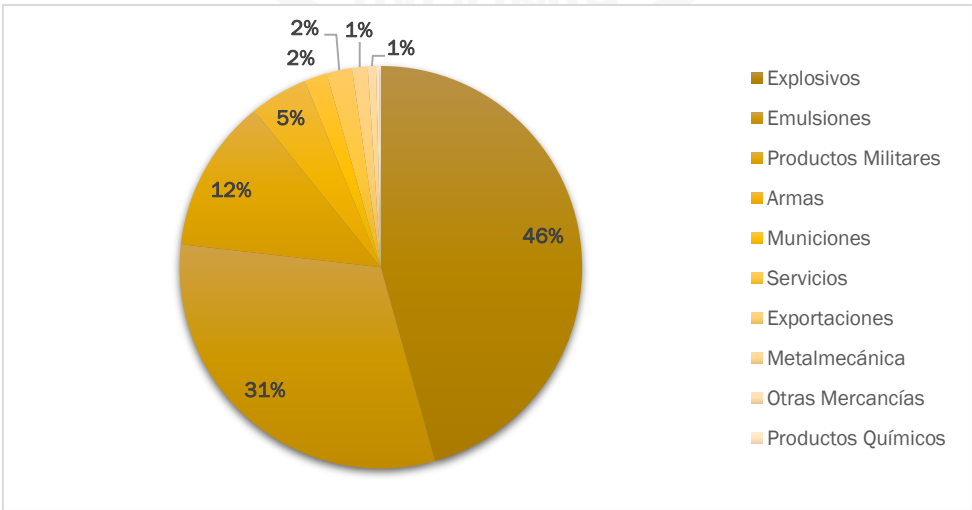


3.2. Ingresos por Ventas Netas

Las ventas de la Industria Militar en 2025 alcanzaron un valor total de \$781.695 millones. Por líneas de productos, la categoría de Explosivos lideró con ventas por un valor de \$356.843 millones, seguida por Emulsiones con \$243.704 millones, y Productos Militares con ventas de \$96.450 millones.

LÍNEA DE PRODUCTOS	2023	2024	2025
Explosivos	\$ 465.597	\$ 366.621	\$ 356.843
Emulsiones	\$ 297.950	\$ 226.312	\$ 243.704
Productos Militares	\$ 67.210	\$ 110.073	\$ 96.450
Armas	\$ 54.018	\$ 42.547	\$ 36.415
Municiones	\$ 18.252	\$ 24.229	\$ 14.332
Servicios	\$ 20.708	\$ 16.011	\$ 16.013
Exportaciones	\$ 16.136	\$ 8.227	\$ 9.760
Metalmecánica	\$ 6.444	\$ 5.836	\$ 5.206
Otras mercancías	\$ 1.809	\$ 2.146	\$ 2.058
Productos Químicos	\$ 5.673	\$ 723	\$ 908
TOTAL	\$ 953.797	\$ 802.725	\$ 781.695

Tabla 6. Ventas por Línea de Productos 2025
Cifras en millones de pesos
Datos corte 31 de diciembre de 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Ventas



Gráfica 10. Ventas de la Industria Militar (% Participación)
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Ventas

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



La línea de explosivos destacó como la más representativa, con una participación del 50%, seguida por emulsiones (31%) y productos militares (12%). Este resultado refleja nuestro compromiso con satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

3.3. Exportaciones

Al cierre de la vigencia 2025, las exportaciones alcanzaron una facturación consolidada de \$9.760 millones, impulsada principalmente por la alianza estratégica con el cliente Orica Caribe S.A., cuya adquisición de Pentofex representó el 31% del total (\$3.062 millones). Este sólido desempeño en el mercado internacional se complementó con el suministro de munición de diversos calibres, granadas y mecha de seguridad, fortaleciendo el posicionamiento de la Industria Militar como un proveedor integral de soluciones de defensa y seguridad.

CLIENTE	MATERIAL	CANTIDAD	VALOR COP
EJERCITO DE REPUBLICA DOMINICANA	OTROS INGRESOS	1	\$ 276.887.637
EXPLOCEN C.A.	MECHA DE SEGURIDAD	430.000	\$ 689.518.158
	MECHA DE SEGURIDAD LENTA	920.000	\$ 1.465.456.776
	PENTOFEX 337,5 G CORRIENTE	4.500	\$ 101.709.655
	PENTOFEX 450 G CORRIENTE	12.400	\$ 460.167.467
	SERVICIOS Y OTROS	1	\$ 645.192
MIN. DE DEFENSA DE REPUBLICA DOMINICANA	GRANADA P/MORTERO 81mm P. 2COLAS-10 ESP.	250	\$ 575.844.871
	GRANADA PARA MORTERO DE 81mm H.E NORMAL	500	\$ 675.129.118
	LANZADOR MULTIPLE DE GRANADAS MK-1	25	\$ 471.789.006
	MUNICION CAL 5,56 X 45 MM TIPO M193.	500.000	\$ 1.127.376.000
	SERVICIOS Y OTROS	1	\$ 966.740.760
ORICA CARIBE S.A.	PENTOFEX 337,5 G CORRIENTE	4.000	\$ 85.174.092
	PENTOFEX 450 G CORRIENTE	86.400	\$ 2.415.553.829
UNIVERSAL ORDENANCE	MUNICION CAL.5.56mm	48.000	\$ 127.413.384
	MUNICIÓN CÓNDOR CAL12 NO 7½ 32 GR	45.000	\$ 121.408.245
	MUNICION INDUMIL CAL 9MM	90.000	\$ 199.736.145
TOTAL		2.141.078	\$ 9.760.550.335

Tabla 7. Exportaciones 2025
Cifras en millones de pesos
Datos corte 31 de diciembre de 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Ventas

3.4. Eventos Comerciales, Actividades de Mercadeo y Promoción

Durante la vigencia 2025, la Industria Militar consolidó su posicionamiento estratégico mediante la participación en 32 eventos nacionales e internacionales, superando el registro del año anterior. Esta gestión diversificada, que integró ferias comerciales, jornadas de ventas y encuentros

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



institucionales, permitió fortalecer el relacionamiento con aliados estratégicos y las Fuerzas Militares, además de potenciar la inteligencia de mercados y la identificación de nuevas tecnologías. Estas acciones ratifican el compromiso de Indumil con la visibilidad de marca y la generación de oportunidades de negocio, proyectando una imagen de solidez y confianza.

A continuación, se presenta la clasificación de los eventos comerciales en los que participó la Industria Militar durante la vigencia 2025:

TIPO DE EVENTO	CANTIDAD
Feria Comercial	16
Evento deportivo	4
Feria Comercial Internacional	4
Evento institucional	3
Presentación de producto	3
Agenda Comercial Internacional	1
Jornada de Venta de Armas	1
Total	32

Tabla 8. Eventos Comerciales 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Mercadeo

La presencia de la Industria Militar en escenarios nacionales e internacionales durante 2025 consolidó la marca Indumil como un referente de innovación, eficiencia y compromiso social.

1) Expansión Internacional y Prospección

- **Apertura del Mercado Ecuatoriano:** Gracias a la gestión en la feria *Expominas Ecuador*, se concretó la exportación efectiva de explosivos industriales, marcando un hito en la estrategia de internacionalización.
- **Exploración en Guyana:** Se desarrolló una agenda comercial estratégica en este mercado emergente, identificando oportunidades de alto potencial para el suministro de soluciones destinadas al sector productivo.
- **Posicionamiento en Sectores Clave:** La marca obtuvo una visibilidad destacada en el Congreso Nacional de Minería y la Cumbre Colombiana del Carbón, ratificando su rol como proveedor líder de la industria minera.

2) Eficiencia Administrativa y Gobierno Territorial

- **Optimización en Expodefensa 2025:** Se logró una reducción del 45% en costos de participación, logrando una gestión eficiente de recursos sin comprometer la alta visibilidad institucional.
- **Relacionamiento Territorial:** Mediante la presencia en la Cumbre de Gobernadores y el Congreso Nacional de Municipios, se fortalecieron los vínculos con autoridades locales, proyectando la oferta institucional a nivel regional.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



3) Compromiso Social

- **Responsabilidad Social:** La participación en eventos con sentido social como la carrera *Corramos por Colombia* (Cali), *Carrera por los Héroes* (Bogotá) y la gala “*A la Luz de los Héroes*” fortaleció la imagen de la Entidad ante la sociedad y su vínculo con la Fuerza Pública.
- **Respaldo al Talento Deportivo:** Indumil reafirmó su apoyo al deporte institucional mediante el patrocinio a la *Liga de Tiro Deportivo de las FF.MM.*, la *Copa Trap* y el equipo de ciclismo de ruta en la *Vuelta a Colombia 2025*.

4) Comunicación

- **Dinamización de Marca:** La gestión integral de contenidos durante los eventos permitió un crecimiento sostenido en la interacción con públicos de interés, aumentando el alcance de los mensajes misionales y proyectando una imagen sólida y coherente en plataformas digitales.

3.5. Gestión Comercial

La gestión comercial estuvo caracterizada por la consolidación de contratos y la formalización de negocios estratégicos.

- **Contratos Catatumbo I y II:** Se ejecutaron estos contratos con el Ejército Nacional y Policía Nacional bajo el marco de Conmoción Interior, garantizando el suministro de material de defensa.
- **Modelo UMB (Unidades de Manufactura y Bombeo):** Se realizó una reingeniería contractual completa, pasando de un esquema sin contrato formal a uno con reglas claras, tarifas técnicas y control financiero compartido.
- **Sustitución Tecnológica ACE:** Ante la situación diplomática con Israel, se gestionó la sustitución del proyecto de cañones y miras ACE por el Fusil SAR Kit Córdoba de fabricación nacional, evitando incumplimientos con las Fuerzas Militares.
- **Agregados Militares:** Se establecieron mesas técnicas de trabajo para usar a los agregados diplomáticos como canal de validación y promoción internacional del portafolio.

3.6. Reconocimiento e incentivos por ventas

Durante la vigencia 2025, la Industria Militar consolidó una gestión comercial estratégica que convirtió la prospección internacional en ventas efectivas. Se destacó la apertura de nuevos mercados gracias a la inteligencia de mercados y a una coordinación técnica eficiente, lo que permitió diversificar los ingresos hacia sectores estratégicos como infraestructura y energía. Con ello, se redujo la dependencia de los sectores tradicionales y se fortaleció la vinculación de nuevos clientes. Este logro fue la base para otorgar incentivos al talento humano de la Vicepresidencia

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Comercial, reafirmando así el compromiso de Indumil con el desarrollo y reconocimiento de su equipo.

A continuación, se detallan los negocios materializados y gestión que sustentan la asignación de incentivos, así:

1) Contratos estratégicos con sector defensa:

- Contrato Catatumbo (EJC)
- Negociación Nuevo Contrato EJC
- Contrato Plurianual FAC

2) Internacionalización y apertura de nuevos mercados

- **Ecuador (EXPLOCEN):** Cierre de acuerdo comercial con la empresa minera ecuatoriana EXPLOCEN.
- **Guyana:** Articulación con la embajada y Pro-Colombia para la apertura del mercado en Guyana (identificado como estratégico).

Se consolidaron oportunidades de exportación reales, pasando de la prospección a la venta efectiva (caso Ecuador) y estableciendo las bases diplomáticas y comerciales para el ingreso a Guyana.

3) Modelo de negocio industrial

Proyecto UMB (Unidades móviles de bombeo): La implementación del nuevo modelo financiero y operativo de las Unidades de Manufactura y Bombeo (UMB) marca un hito en la sostenibilidad de los servicios de voladura, al reemplazar esquemas informales por un marco contractual robusto que garantiza transparencia y control de costos. Este fortalecimiento institucional ha permitido la expansión de la red de servicios con operadores mineros y la consolidación de la alianza estratégica con Enaex Sucursal Colombia, asegurando la continuidad operativa y la protección de los activos de la Industria Militar. Adicionalmente, este modelo actúa como un motor de impacto social y regional, impulsando la generación de empleo en zonas rurales de operación minera y elevando los estándares de seguridad y control ambiental en los procesos de voladura.

4) Captación de nuevos clientes

Se gestionó la vinculación y facturación de múltiples clientes nuevos, sumando más de COP \$5.700 millones, entre los que destacan:

- Construcción el Cóndor
- Central Hidroeléctrica Penconeco
- Hidroeléctrica Samaná
- Promotora de Energía Eléctrica

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



- Otros clientes: Túnel Aburrá, Generadora Nare, Minera CFC, Unión Cantera del Pacífico, Las Palmas, Mineros Expertos.

5) Gestión operativa, logística y estrategia de mercado

- Almacenes Comerciales:** Normalización de almacenes, facturación eficiente y éxito en el piloto de entrega directa a minas (caso Continental Gold en Antioquia).
- Inteligencia de Mercados:** Creación de un banco de estudios estratégicos (puentes modulares, respiradores, estudio de armas, caracterización de PYMES) y definición de estrategias de precios.

4. NUESTRAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES

En la Industria Militar, trabajamos diariamente en la transparencia e integridad de todos nuestros procesos, con el objetivo de contribuir al crecimiento de la organización y crear vínculos de confianza con los grupos de interés. Por lo tanto, nos esforzamos en ejecutar en su totalidad los programas de producción para cumplir con lo establecido en el plan de ventas.

4.1. Fábrica FAGECOR

A continuación, se presentan los resultados del cumplimiento, la evolución y la eficiencia del programa de producción, así como la evolución y eficiencia por cada línea.

4.1.1. Cumplimiento del Programa de Producción por Línea

ARMAS	UND.	PLAN OPERATIVO 2025	CUMPLIMIENTO ACUMULADO	% CUMPLIMIENTO
FUSIL	UND	4.381	4.381	100%
ESCOPETAS	UND	250	150	60%
REVOLVER	UND	1.323	1.323	100%
PISTOLA	UND	9.658	5.963	61%

Tabla 9. Armas

Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Producción

MUNICIONES	UND.	PLAN OPERATIVO 2025	CUMPLIMIENTO ACUMULADO	% CUMPLIMIENTO
MUNICIÓN DE GUERRA	UND	22.052.996	10.072.432	46%
MUNICIÓN DEFENSA PERSONAL	UND	7.184.531	1.285.441	18%
MUNICIÓN DE ESCOPETA	UND	3.968.082	2.666.728	67%

Tabla 10. Municiones

Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Producción

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



OTROS	UND.	PLAN OPERATIVO 2025	CUMPLIMIENTO ACUMULADO	% CUMPLIMIENTO
PIEZAS FEXAR Y FASAB	UND	1.093.411	1.154.900	106%
REPUESTOS	UND	107.974	113.211	105%
MANTENIMIENTO FUSILES	UND	83	83	100%

Tabla 11. Piezas plásticas FEXAR, FASAB y repuestos
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Producción

4.1.2. Evolución y Eficiencia de la Producción por Línea

PRODUCTO	UND	EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS		
		2024	2025	VARIACIÓN DE LA PRODUCCIÓN
ARMAS				
FUSIL	Und	6.699	4.381	-35%
REPUESTOS FUSIL	Und	122.252	113.211	-7%
ESCOPETAS	Und	49	150	206%
REVÓLVER CAL. 38 L.	Und	837	1.323	58%
PISTOLA CÓRDOVA CAL. 9mm	Und	4.870	5.963	22%
MUNICIONES				
MUNICIÓN GUERRA CAL. 5,56 mm	Und	16.574.251	10.072.522	-39%
MUNICIÓN DEFENSA PERSONAL	Und	10.805.786	1.285.441	-88%
MUNICIÓN ESCOPETA	Und	2.446.575	2.666.728	-9%
CARTUCHO CAÑON DISRUPTOR	Und	691	0	-100%
OTRAS PRODUCCIONES				
PIEZAS FASAB	Und	58.048	176.900	211%
PIEZAS FEXAR	Und	586.950	970.000	65%
CARRETE PLÁSTICO	Und	0	8.000	100%

Tabla 12. Evolución y Eficiencia de la Producción 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Producción

4.1.3. Capacidad Industrial Instalada por Línea

Durante la vigencia 2025, la operación garantizó el cumplimiento de los compromisos contractuales estratégicos —incluyendo el suministro a República Dominicana, la adición al Contrato Plurianual y el Plan Catatumbo— a pesar de mantenerse estable la producción de fusiles. El desempeño industrial evidenció un comportamiento heterogéneo: se logró un incremento en el uso de la capacidad instalada del 25.7% en la fabricación de escopetas y un aumento del 10.3% en el uso de capacidad instalada para pistolas, cifras impulsadas por mejoras en procesos y disponibilidad de materiales, aunque limitadas parcialmente por la falta de piezas MIM. En contraparte, la línea

Informe de Gestión y Sostenibilidad
(vigencia 2025)



de municiones presentó reducciones atribuibles al desabastecimiento de materias primas críticas, específicamente pólvora de defensa personal y copa vainilla, lo que impactó el volumen final de producción en este segmento.

PRODUCTO	UND	EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN ÚLTIMOS DOS AÑOS			
		PRODUCCIÓN 2024	% UTILIZACIÓN	PRODUCCIÓN 2025	% UTILIZACIÓN
ARMAS					
FUSIL	Und	6.699	60,9%	4.381	40%
REPUESTOS FUSIL	Und	122.252	-	113.211	-
ESCOPETAS	Und	49	12,3%	150	38%
REVÓLVER CAL. 38	Und	837	16,7%	1.323	26%
PISTOLA CÓRDOVA CAL. 9mm	Und	4.870	47,7%	5.963	58%
MUNICIONES					
MUNICIÓN GUERRA CAL. 5,56 mm	Und	16.574.251	76,7%	10.072.522	47%
MUNICIÓN DEFENSA PERSONAL	Und	10.805.786	45%	1.285.441	5,4%
MUNICIÓN ESCOPETA	Und	2.446.575	16%	2.666.728	18%
CARTUCHO CAÑON DISRUPTOR	Und	691	8%	0	0,0%
OTRAS PRODUCCIONES					
PIEZAS FASAB	Und	58.040	4,0%	176.900	12,4%
PIEZAS FEXAR	Und	586.950	63%	970.000	104%
CARRETE PLÁSTICO	Und	0	-	8.000	

Tabla 13. Capacidad Instalada 2024 -2025 FAGECOR
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Producción

4.1.4. Principales logros

Durante el año 2025, la Fábrica José María Córdova consolidó su posición como el eje técnico-productivo de Indumil, alcanzando hitos significativos en la modernización de sus líneas de defensa. La gestión de este periodo se caracterizó por una optimización de la capacidad instalada y la implementación de procesos de innovación. A continuación, se detallan los logros más relevantes que definieron un año de transformación y excelencia operativa:

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Nombre del proyecto	Diseño y Desarrollo
Fusil INDUMIL	Fabricación de Diez (10) prototipos funcionales para la realización de pruebas balísticas y validación del diseño.
Diseño y Desarrollo de Proyecto M193	El proyectil M193 es una munición de 5,56x45 mm estándar de la OTAN, compuesta por una bala de 55 granos con núcleo de plomo y encamisado de cobre. Fue diseñado para fusiles como el M16 y se utiliza principalmente en aplicaciones militares y de entrenamiento, destacando por su velocidad y precisión a distancias medias.

Tabla 14. Diseño y Desarrollo proyectos Fagecor
Fuente: Elaboración propia – Gerencia Fábrica Fagecor

• Área de Automatización

Durante el año 2025, se consolidó técnicamente el taller de automatización como parte de la modernización y optimización operativa de la planta de armas y municiones. Esto permitió la ejecución de proyectos de alta eficiencia para la fábrica, tales como:

- Diseño, desarrollo y fabricación de la máquina empacadora de munición para calibre 9mm:**
El desarrollo de la máquina empacadora para munición calibre 9 mm se concibe como una solución estratégica e innovadora orientada a optimizar el proceso de empaquetado dentro de la línea de producción.



Figura 7. Máquina empacadora de munición para calibre 9 mm
Fuente: Elaboración propia – Gerencia Fábrica Fagecor

- Diseño, desarrollo y fabricación de la máquina seleccionadora de lotes para calibre 5,56mm:**
La máquina seleccionadora de lotes para munición calibre 5,56 mm constituye un sistema automatizado diseñado específicamente para clasificar y verificar cartuchos según su lote de fabricación. Su implementación responde a la necesidad de fortalecer los procesos de control de calidad en la línea de ensamble, asegurando que cada lote cumpla con los estándares de uniformidad, trazabilidad y conformidad establecidos por la planta.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Figura 8. Máquina seleccionadora de lotes para calibre 5.56 mm
Fuente: Elaboración propia – Gerencia Fábrica Fagecor

4.2. Fábrica FEXAR

En esta sección se presentan los resultados del cumplimiento, la evolución y la eficiencia del programa de producción, así como la evolución y eficiencia por cada línea.

4.2.1. Cumplimiento del Programa de Producción por Línea

El comportamiento de la producción al cierre de la vigencia se alineó dinámicamente con las variaciones de la demanda comercial y las condiciones logísticas y regulatorias del entorno. A continuación, se detalla el cumplimiento frente al Plan Operativo por línea de producto:

1. Línea de Explosivos y Agentes de Voladura

- **Agentes de Voladura (ANFO):** Se alcanzó un **107,1% de cumplimiento**. El volumen producido se ajustó a la capacidad de almacenamiento disponible en los Almacenes Comerciales y a los tiempos de respuesta en los trámites regulatorios (DCCA), optimizando el inventario de producto terminado.
- **Hidrogeles:** Se generó un resultado impulsado por la alta demanda en la producción de precorte (**108,4%**) e Indugel AV 800 (**100%**), compensando la contracción del mercado en la referencia Sismigel (7,9%).
- **Emulsiones:** El cierre se situó en un **72,1% de cumplimiento**. Este resultado responde a una redistribución estratégica de capacidades con la línea de Indugeles y al ajuste de la planificación por parte de la Vicepresidencia Comercial, considerando la disponibilidad de materias primas (Nitrato de Sodio).
- **Indugeles:** Se registró un nivel de ejecución del **78,3%**. La producción se moduló para alinearse con la infraestructura logística de distribución y la capacidad de almacenamiento instalada, programando paradas técnicas para evitar sobre-stock.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



2. Sistemas de Iniciación y Accesorios de Voladura

- **Detonadores:** Cumplimiento total del **98,2%**. La producción cubrió la totalidad de los pedidos vigentes y se sincronizó con el cierre programado de la planta, derivado de la finalización del acuerdo comercial con Orica.
- **Mecha de Seguridad:** Se logró un **90,8% de ejecución**, atendiendo satisfactoriamente tanto el mercado nacional como las exportaciones a Ecuador. Se destaca como hito de gestión el desarrollo técnico de una nueva referencia adaptada a requerimientos específicos del cliente.
- **Multiplicadores (Pentofex):** Se obtuvo un **94,5% de cumplimiento**, cifra que refleja la adaptación a las actualizaciones de demanda proyectadas por la Vicepresidencia Comercial.
- **Cordón Detonante:** Con un **77,9% de ejecución**, la fabricación atendió a las órdenes de pedido confirmadas por el área comercial.

3. Productos Militares y Operaciones Descentralizadas

- **Productos Militares y Especiales:** Se garantizó el cumplimiento integral de los contratos interadministrativos, compromisos plurianuales y pedidos particulares de clientes.
- **Operaciones Descentralizadas:** La producción de agentes de voladura en las unidades satélites (ANFO CMSA, EMULIND-S CMSA, EMULSIÓN CZN, ANFO DRUMMOND, EMULIND L GASIFICANTE y EMULSIÓN DRUMMOND) se ajustó a la demanda real de los clientes, la cual fue menor a la estimada en el Plan Operativo.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



PRODUCTO	UND	PLAN OPERATIVO 2025 Rev. 1	CUMPLIMIENTO ACUMULADO A DICIEMBRE	% CUMPLIMIENTO
ANFO				
ANFO FEXAR	Kg	3.360.000	3.597.475	107,1
EMULIND				
EMULIND 26	Kg	240.000	92.000	38,3
EMULIND 32	Kg	743.550	556.675	74,9
EMULIND 38	Kg	840.000	807.700	96,2
EMULIND 44	Kg	12.000	1.000	8,3
EMULSION FX CANTERA	Kg	1.698.200	1.090.980	64,2
TOTAL PRODUCIDO 2025	Kg	3.533.750	2.548.355	72,1
INDUGEL PLUS				
INDUGEL PLUS AP 26 X 250 MM	Kg	1.401.075	1.160.000	82,8
INDUGEL PLUS AP 32 X 250 MM	Kg	1.040.900	958.475	92,1
INDUGEL PLUS AP 32X160 MM	Kg	200	200	100
INDUGEL PLUS P.M 32 X 250 MM	Kg	659.450	309.175	46,9
TOTAL PRODUCIDO 2025	Kg	3.101.625	2.427.850	78,3
HIDROGELES				
SISMIGEL	Und	51.500	4.112	7,9
PRECORTE	Kg	11.837	12.833	108,4
INDUGEL AV-800-85x500	Kg	4.000	4.000	100
PENTOFEX				
PENTOFEX 450 G CORRIENTE	Und	347.120	383.120	110,4
PENTOFEX 337,5 G CORRIENTE	Und	468.750	385.450	82,2
PENTOFEX MINIBOOSTER 80 G	Und	44.460	44.460	100
TOTAL PRODUCIDO 2025	Und	860.330	813.030	94,5
MECHA DE SEGURIDAD				
MECHA DE SEGURIDAD	M	5.996.250	5.361.000	89,4
MECHA SEGURIDAD LENTA EXPORTACIÓN	M	920.000	920.000	100
TOTAL PRODUCIDO 2025	M	6.919.250	6.281.000	90,8
CORDÓN DETONANTE				
CORDÓN DETONANTE 3G/M	M	2.879.500	2.041.000	70,9
CORDÓN DETONANTE 6 G/M	M	774.000	775.200	100,2
CORDÓN DETONANTE 12 G/M	M	180.000	172.000	95,6
TOTAL PRODUCIDO 2025	M	3.833.500	2.988.200	77,9
DETONADORES				
DET. EXEL	Und	2.476.512	2.476.512	100
DET. ELECTRONICOS	Und	630.806	576.016	91,3
TOTAL PRODUCIDO 2025	Und	3.107.318	3.052.528	98,2
PRODUCTOS MILITARES				
CARGA HUECA DIRIGIDA	Und	8.892	8.962	100
CARGA DIRIGIDA 12,4 Kg	Und	10	10	100
CARGA CRÁTER	Und	33	33	100
CARGAS DE DEMOLICIÓN 1/8kg	Und	18.950	5.550	29,3
CARGAS DE DEMOLICIÓN 1/2kg	Und	1.082	1.082	100
CARGA DEFENSIVA DIRIGIDA P.T.	Und	50	50	100
MECHA SEG FUERZAS	M	25.000	27.500	110
CORDÓN DETONANTE 3 G/M VERDE	M	63.637	60.637	95,3

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



CORDÓN DETONANTE 6 G/M - VERDE	M	55.874	43.114	77,2
CORDÓN DETONANTE 12 G/M - VERDE	M	98.300	98.300	100
PRODUCTOS ESPECIALES				
SIDEBAFI	Und	12	6	50
KIT AYUDA EXPLOSIVOS INERTES	Und	3	3	100
KIT ENTRENAMIENTO CANINO	Und	10	10	100
GRAN MINERÍA, MEDIANA MINERÍA Y TUNELERÍA				
EMULSION BOMBEABLE PROYECTOS	Kg	600.000	2.000	0,3
EMULSION COPRODUCCIÓN INDUMIL -CMSA	Kg	687.427	465.787	67,8
EMULSION COPRODUCCIÓN INDUMIL -DRUMMOND	Kg	85.000.000	62.641.447	73,7
ANFO DRUMMOND	Kg	16.148.249	14.856.515	92
EMULIND-L GASIFICABLE	Kg	4.000.007	3.515.266	87,9
ANFO -CMSA	Kg	182.095	182.095	100
EMULSION CERREJÓN	Kg	60.184.271	60.184.271	100

Tabla 15. Cumplimiento Programa de Producción 2025 FEXAR

Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Producción

4.2.2. Evolución y Eficiencia de la Producción por Línea

Al cierre de 2025, la producción consolidada de la Unidad de Negocios de Explosivos registró un aumento en producción del 3,8% respecto al año anterior. Este resultado refleja la adaptación operativa frente a tres variables principales: la dinámica de pedidos en la gran minería y exportaciones, la disponibilidad de materias primas y los tiempos asociados a los ciclos regulatorios (DCCA).

Aunque el entorno macroeconómico mostró reactivación en sectores estratégicos (infraestructura vial, construcción e hidrocarburos), el mix de producción se comportó de la siguiente manera:

1. Factores de Contracción y Ajustes Estratégicos:

- Hidrogeles (Sismigel): Se evidenció una disminución del 82,8%, correlacionada directamente con los niveles de demanda del mercado específico para este producto.
- Detonadores: La producción varió un -37,3%. Este comportamiento obedece a la finalización programada del acuerdo de ensamble con la compañía Orica.

2. Factores de Mitigación y Crecimiento: El impacto de las reducciones anteriores fue compensado parcialmente por un desempeño sobresaliente en líneas clave:

- Mecha de Seguridad: Registró un crecimiento exponencial del 174,9%, demostrando una fuerte tracción comercial.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



- Agentes de Voladura (Drummond): Contrario a la tendencia en emulsiones, la producción de ANFO para este cliente aumentó un 207,4%, equilibrando el portafolio de productos suministrados.

PRODUCTO	UND	2024	2025	VARIACIÓN DE LA PRODUCCIÓN
ANFO				
ANFO FEXAR	Kg	2.548.975	3.597.475	41,1
EMULIND				
EMULSIÓN (26, 32, 38, 44) y FX CANTERA	Kg	2.772.660	2.548.355	-8,1
INDUGEL PLUS				
INDUGEL PLUS AP (26, 32 x 250 y 32 x 160)	Kg	2.088.600	2.118.675	1,4
INDUGEL PLUS P.M 32 X 250 MM	Kg	359.800	309.175	-14,1
HIDROGELES				
SISMIGEL	und	23.944	4.112	-82,8
PRECORTE	Kg	13.973	12.833	-8,2
INDUGEL AV-800-85x500	Kg	3.000	4.000	33,3
PENTOFEX				
PENTOFEX 337,5 G - 440 G y Minibooster 80 G	und	760.320	813.030	6,9
MECHA DE SEGURIDAD				
MECHA DE SEGURIDAD (Nacional civil, militar y Exportación)	m	2.294.859	6.308.500	174,9
CORDÓN DETONANTE				
CORDÓN DETONANTE 3, 6 y 12 G/M (Civil y Militar)	m	3.514.151	3.190.251	-9,2
DETONADORES				
DETONADORES (exeles y electrónicos)	und	4.870.002	3.052.528	-37,3
PRODUCTOS MILITARES				
CARGAS (hueca dirigida, dirigida 12.4 kg, cráter, demolición 1/8 kg y 1/2 kg y defensiva dirigida)	und	13.622	15.687	15,2
PRODUCTOS ESPECIALES				
SIDEBAFI - SIDEPAAM - KIT CANINO	und	164	19	-88,4
GRAN MINERÍA, MEDIANA MINERÍA Y TUNELERÍA				

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



EMULSIÓN COPRODUCCIÓN INDUMIL –CMSA	Kg	685.233	465.787	-32
EMULSIÓN COPRODUCCIÓN INDUMIL –DRUMMOND	Kg	73.480.069	62.641.447	-14,8
ANFO DRUMMOND	Kg	7.160.741	14.856.515	207,5
EMULIND-L GASIFICABLE	Kg	2.944.314	3.515.266	19,4
ANFO –CMSA	Kg	260.635	182.095	-30,1
EMULSIÓN CERREJÓN	Kg	55.389.607	60.184.271	8,7

Tabla 16. Evolución y Eficiencia de la Producción 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Producción

4.2.3. Capacidad Industrial Instalada por Línea

Durante el 2025, la operación productiva se reconfiguró para alinearse con las variaciones de la demanda sectorial y el cumplimiento de obligaciones contractuales. El desempeño se caracterizó por:

Optimización de Capacidad y Contratos Estatales: Se registró un incremento en la tasa de utilización de la Mecha de Seguridad (174%) y un cumplimiento sostenido en Productos Militares, impulsado por la ejecución de contratos plurianuales con el Ministerio de Defensa y la Policía Nacional.

Comportamiento del Mercado Minero (Línea Indugel): La producción reflejó la dualidad del sector extractivo. Mientras el Indugel Plus AP mantuvo una alta demanda asociada al dinamismo en la minería de oro y esmeraldas, la referencia Permisible se ajustó a la baja debido a la desaceleración en la explotación de carbón subterráneo, conllevando a una adaptación de los esquemas de producción.

PRODUCTO	UND	PRODUCCIÓN AÑO 2024	% DE UTILIZACIÓN	PRODUCCIÓN AÑO 2025	% DE UTILIZACIÓN
ANFO FEXAR	Kg	2.548.975	16	3.597.475	23,1%
EMULSIÓN ENCARTUCHADA	Kg	2.772.660	32	2.548.355	29,3%
EMULSIÓN	Kg				
INDUGEL PLUS A.P.	Kg	2.088.600	78	2.118.675	73,7%
INDUGEL PLUS PERMISIBLE	Kg	359.800		309.175	
SISMIGEL	und	23.944	2	4.112	0,4%
PRECORTE	und	13.973	44	12.833	40,5%
INDUGEL A.V 800	Kg	3.000	4	4.000	5,1%
PENTOFEX NACIONAL Y EXPORTACIÓN	und	760.320	53	813.030	56,9%
MECHA SEGURIDAD NAL - EXP - FUERZAS	mt	2.294.859	27	6.308.500	73,6%
CORDÓN DETONANTE NAL - EXP - FUERZAS	mt	3.514.151	91	3.190.251	66,9%
ENSAMBLE DETONADORES NO ELÉCTRICOS Y ELÉCTRICOS	und	4.870.002	87	3.052.528	45,8%
PRODUCTOS MILITARES	und	13.622	27	15.687	30,7%
PRODUCTOS ESPECIALES	und	164	3	19	0,3%

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



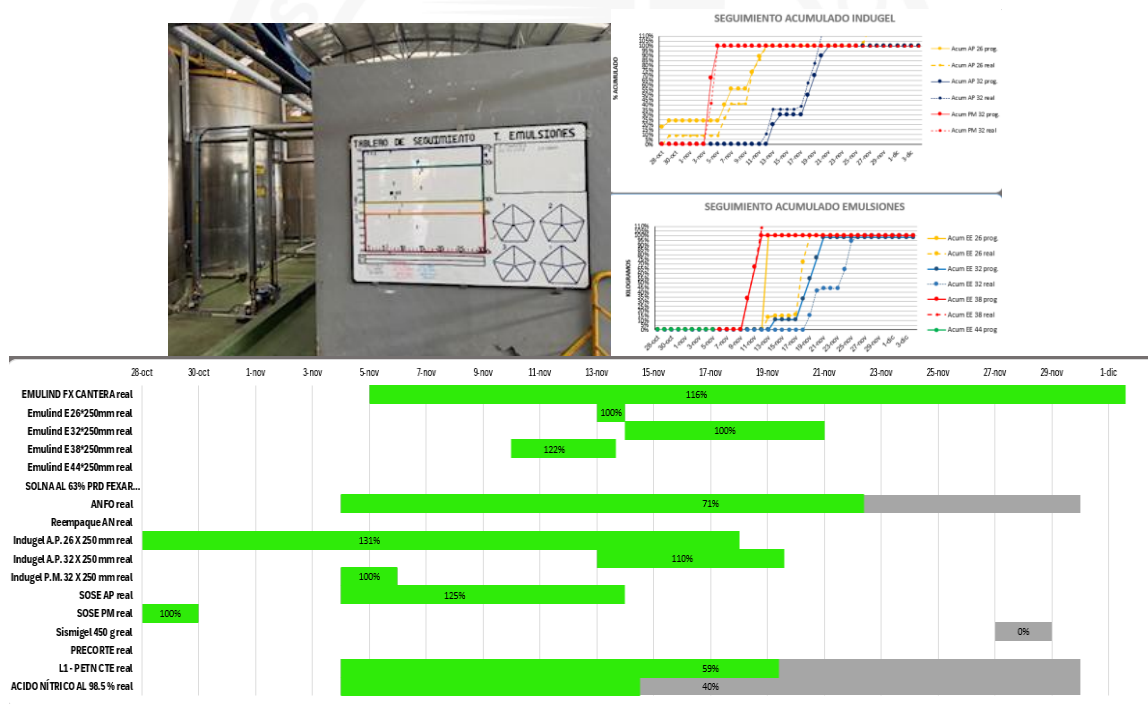
EMULSIÓN COPRODUCCIÓN INDUMIL -CERROMATOSO	Kg	800.000	52,9	465.787	30,8%
EMULSIÓN COPRODUCCIÓN INDUMIL -DRUMMOND	Kg	88.000.000	80,4	62.641.447	57,2%
ANFO DRUMMOND	Kg	9.000.000	27,7	14.856.515	45,9%
EMULSIÓN L GASIFICABLE	Kg	10.000.000	34,7	3.515.266	29,3%

Tabla 17. Uso de Capacidad Instalada 2024 – 2025 FEXAR y Plantas Descentralizadas
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Producción

4.2.4. Principales logros

Planta de Explosivos Comerciales

- Se implementaron tableros de control por cada planta, con el fin de mantener a todo nivel la información relevante con la fabricación de la planta de explosivos comerciales.
- También se crearon tableros de mando digitales para el control virtual de la producción, facilitando la toma de decisión de manera asertiva y eficiente.



INDUGEL

- Se ha integrado oficialmente al portafolio de productos la referencia INDUGEL PLUS AP 32x160 mm. Este desarrollo es el resultado de una exitosa colaboración estratégica con la dirección de I+D (Investigación y Desarrollo) de FEXAR, diseñado específicamente para dar

Informe de Gestión y Sostenibilidad

■ (vigencia 2025)



respuesta a las exigencias técnicas y necesidades operativas de los clientes del sector esmeraldero en Colombia

- Se realizó la producción de INDUGEL con película de varios colores para que los diferentes clientes determinen por medio de pruebas en campo, que color y referencia prefieren para su uso y renovación de la imagen de la familia de productos INDUGEL PLUS AP.



Figura 10. Indugel con película de varios colores
Fuente: Elaboración propia – Gerencia Fábrica Fexar

Emulsión a granel CMSA

Agente de voladura tipo emulsión bombeable adecuado a las condiciones reales del sitio, buscando una solución técnicamente viable y económicamente sostenible.



Cargas cónicas



Es un explosivo de alta potencia, diseñado para voladuras secundarias como fragmentación de rocas, despeje de áreas en minería y operaciones tácticas y destrucción de maquinaria amarilla empleada en operaciones ilegales en apoyo a las Fuerzas Militares.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Explosivo Maleable



Explosivo de alta potencia, empleado en minería, obras civiles y operaciones militares. Por su naturaleza plástica es fácilmente manipulable, moldeable y con capacidad de adherencia sobre las superficies, permitiendo una correcta transferencia de energía.

Indugel de menor longitud 32x160



Indugel Plus AP de longitud corta, diseñado para voladuras de con barrenos con perforaciones menores a 1,00 m de profundidad, en minería de esmeraldas.

Pólvora negra (165 s/m $\pm$ 10 s/m)

Desarrollo de una nueva formulación de pólvora negra, elevando el tiempo de combustión de la mecha de seguridad del rango estándar, en cumplimiento a la necesidad técnica crítica para sus operaciones expresada por el cliente EXPLOCEN en Ecuador.



Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



4.3. Fábrica FASAB

En esta sección se presentan los resultados del cumplimiento, la evolución y eficiencia del programa de producción, la evolución y eficiencia por línea.

4.3.1. Cumplimiento del Programa de Producción por Línea

LÍNEA DE PRODUCCIÓN	Und	PLAN OPERATIVO 2025	CUMPLIMIENTO ACUMULADO A DICIEMBRE	% CUMPLIMIENTO
AGENTES DE VOLADURA	kg	2.850.000	2.674.885	94%
GRANADAS DE PRÁCTICA	Unid	39.380	34.207	87%
GRANADAS H.E.	Unid	53.929	11.698	22%
MUNICIÓN SOLTADA	Unid	2.000	2.000	100%
OTROS PRODUCTOS	Unid	20.328	68.081	335%
SECTOR CIVIL	Kg	291.000	210.024	72%
PIEZAS FAGECOR	Unid	142.700	164.853	116%

Tabla 18. Cumplimiento Programa de Producción FASAB
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Producción

La ejecución productiva se orientó a garantizar el cumplimiento de los compromisos estratégicos de Defensa y la demanda del mercado civil, adaptándose a los desafíos de la cadena de suministro global. A continuación, se detalla el desempeño por segmentos:

1. Sector Defensa y Proyectos Estratégicos

- **Munición Soltada (100%):** Se ejecutó con éxito el ensamble y alistamiento de 2.000 unidades de bombas MK 82 PF. El cierre operativo de este lote se encuentra en fase final, en sincronía con la validación de especificaciones técnicas de marcado requeridas por el cliente.
- **Granadas de Práctica (87%):** El cumplimiento respondió a los cronogramas del Contrato Plurianual 09/2023 y el Proyecto Catatumbo. Se destaca la implementación de una estrategia de pre-fabricación de semielaborados, optimizando el lead time para garantizar una respuesta ágil ante la formalización de requerimientos.
- **Granadas H.E. (22%):** La producción se focaliza prioritariamente en el cumplimiento del Contrato Catatumbo, adaptando la planificación a las condiciones logísticas internacionales que impactaron la disponibilidad de componentes importados (pólvora, detonadores y espoletas).

Informe de Gestión y Sostenibilidad
(vigencia 2025)



- Piezas FAGECOR (116%): Se consolidó una sinergia industrial eficiente con la fábrica FAGECOR, absorbiendo el incremento en la demanda para la fabricación de armas y asegurando el flujo continuo de componentes semielaborados.

2. Sector Civil y Agentes de Voladura

- Agentes de Voladura - ANFO (94%): Con una capacidad instalada plenamente disponible, la producción se alineó con la demanda efectiva. Como hito de innovación, se desarrolló el ANFO Amarillo, una mejora de ingeniería de procesos orientada a optimizar la trazabilidad y el control de seguridad en los frentes de voladura de los clientes.
- Sector Civil - Fundición (72%): La operación mantuvo sus estándares de calidad certificados, ajustando los volúmenes de producción a las solicitudes específicas del cliente industrial.
- Otros Productos (335%): Este sobrecumplimiento obedece a la incorporación de requerimientos adicionales de repuestos para lanzagranadas MGL (Contrato Plurianual 09/2024).

4.3.2. Evolución y Eficiencia de la Producción por Línea

PRODUCTO	UND	2024	2025	VARIACIÓN DE LA PRODUCCIÓN
AGENTES DE VOLADURA	kg	2.934.825	2.674.885	-9
GRANADAS DE PRÁCTICA	und	75.956	34.207	-55
GRANADAS H.E.	und	26.335	11.698	-56
MUNICIÓN SOLTADA	und	50	2.000	3900
SECTOR CIVIL	und	195.995	210.024	7
PIEZAS FAGECOR	und	88.900	164.853	85
OTROS PRODUCTOS	und	52.770	68.081	29

Tabla 19. Evolución y Eficiencia de la Producción 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Producción

- Agentes de Voladura: Se registra una disminución del **9%** respecto a 2024. A pesar de mantener una eficiencia operativa óptima en planta, la capacidad instalada se encuentra subutilizada debido a la volatilidad de la demanda.
- Granadas (Práctica y H.E.): Ambas líneas muestran una contracción conjunta del **55% y 56%**, aunque por causas distintas: en *Práctica*, obedece a una planificación estratégica de inventarios (uso de semielaborados); en *H.E.*, es consecuencia directa de interrupciones en el suministro de insumos críticos.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



- **Munición Soltada:** Se reporta un incremento extraordinario del **3.900%**, impulsado por la necesidad de restablecer inventarios y garantizar disponibilidad inmediata para el mercado de defensa.
- **Sector Civil:** Muestra estabilidad con una variación del **7%**. La línea de fundición demuestra resiliencia, manteniendo el servicio a clientes estratégicos como Acerías Paz del Río y Mineros Aluvial.
- **Piezas FAGECOR:** Crecimiento del **85%**, evidenciando la fuerte sinergia y el soporte estratégico que FASAB brinda a la línea de armamento de FAGECOR.
- **Otros Productos:** El aumento del **29%** confirma la eficiente gestión de contratos plurianuales y la flexibilidad para absorber adiciones contractuales.

4.3.3. Capacidad Industrial Instalada por Línea

PRODUCTO	UND	PRODUCCIÓN AÑO 2024	% DE UTILIZACIÓN	PRODUCCIÓN AÑO 2025	% DE UTILIZACIÓN
PRODUCCIÓN ANFO	kg	2.934.825	44,4	2.674.885	41
GRANADA DE MANO IM 26 - HE.	und	4.863	21,6	3.023	16
GRANADA DE MANO PRÁCTICA IMC-3	und	4.377	11,6	4.081	98
ESPOLETA ENSAMBLADA GRANADA MANO IM 3 (práctica)	und	24.000	63,8	18.171	65
GRANADA DE 40MM H.E A.P	und	15.425	25,5	3.394	6
GRANADA DE 40mm PRÁCTICA FUMÍGENA	und	46.112	82,1	11.052	23
GRANADA PARA MORTERO DE 60mm HE TIPO COM	und	5.621	34,7	1.459	98
GRANADA MORTERO 60 mm Estándar	und	151	0,9	242	2
GRANADA DE 60 mm PRACTICA CON 8 ESPOLETA	und	1.467	68,9	102	5
GRANADA PARA MORTERO 81 mm HE	und	275	1,9	505	5
CONJUNTO ESPOLETA EEN/EEC BOMBA MK V2	und	5.621	42,5	338	8
MUNICIÓN SOLTADA	und	0	0	2.000	43

Tabla 20. Capacidad Instalada 2025 – FASAB
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Producción

- **Utilización operativa Estratégica:** Se logró una optimización en las líneas de Granadas de Mano Práctica IMC-3 y Mortero 60mm HE, elevando la utilización del 11,6% y 34,7% respectivamente a un nivel del 98%. Este resultado valida el uso eficiente de recursos compartidos (semielaborados) para garantizar el cumplimiento contractual de 2025.
- **Impacto cadena de suministro:** Las restricciones en la importación de insumos generaron una capacidad ociosa en las líneas de Granada de 40mm H.E. A.P. (6%) y espoletas para mortero (8%).

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



- Para el caso de la granada de mano IM 26, a pesar de tener la capacidad de producción, se determinó la suspensión del proceso de ensamble de 11.620 unidades. Esta decisión técnica responde a la necesidad de garantizar que el marcaje de vigencia de fabricación cumpla estrictamente con los estándares de calidad y las expectativas de los clientes, evitando posibles discrepancias en la vida útil declarada del material.
- Potencial comercial en voladuras: La línea de ANFO opera con una capacidad utilizada del 41%. Existe una oportunidad para la Industria de capitalizar esta infraestructura disponible captando nuevos clientes en el sector minero-energético.

4.3.4. Principales logros

Diseño de dispositivos y automatización de línea granada GADCI H.E y practica y de la línea de espoleta v2

Objetivo: Disponer de equipos eficientes para los ensambles de Granada GADCI

Resultados Obtenidos:

- Incremento en la confiabilidad de los ensambles: Asegurando estándares de precisión y calidad superiores en el producto final.
- Optimización de la ergonomía operacional: Mejora sustancial en las condiciones de trabajo, reduciendo el riesgo de fatiga y lesiones en el personal.
- Aumento de la productividad: Logrando una mayor eficiencia en los tiempos de ciclo y en el rendimiento general de la operación.

Fabricación y mecanizado cilindro MGL

Objetivo: Evitar la importación de cilindro de MGL

Resultados Económicos y Operativos:

- Reducción de costos por importación: Se logró una optimización financiera significativa al disminuir la dependencia de adquisiciones en el exterior, favoreciendo la sustitución estratégica y la eficiencia presupuestal.
- Disponibilidad y oportunidad en entregas: La mejora en los ciclos de producción garantizó una disponibilidad constante de producto, permitiendo cumplir con los cronogramas de entrega de manera oportuna y eficiente para nuestros clientes.

Sustitución de anodizado tipo 1 por tipo 2 y mejoramiento de anodizado tipo 3

Objetivo: Evitar la importación de cilindro de MGL

Resultados

Impacto Ambiental, Económico y de Seguridad

Informe de Gestión y Sostenibilidad

■ (vigencia 2025)



Además de la optimización financiera por la reducción de costos de importación y la garantía de oportunidad en las entregas, la gestión alcanzó hitos críticos en sostenibilidad y bienestar:

- **Sostenibilidad Atmosférica:** Eliminación total de emisiones de gases y vapores, asegurando una operación limpia y en cumplimiento con los más altos estándares ambientales.
- **Gestión Eficiente de Residuos:** Reducción de hasta un 80% en la generación de residuos peligrosos (RESPEL), lo cual derivó en una disminución proporcional y significativa de los costos de disposición final.
- **Seguridad y Salud en el Trabajo:** Mitigación sustancial de los niveles de riesgo para la salud del personal, promoviendo un entorno laboral seguro y reduciendo la probabilidad de enfermedades o incidentes ocupacionales.

Diseño y fabricación dispositivo regleta soporte Sistema Lanzamiento GADCI

Objetivo: Cumplimiento de los compromisos adquiridos con las fuerzas

Resultados en Estandarización y Aseguramiento Técnico

La implementación de mejoras en los procesos de fabricación permitió alcanzar los siguientes hitos operativos:

- **Optimización del Maquinado:** Se facilitó la fabricación mediante sistemas avanzados de sujeción de piezas, garantizando la repetibilidad técnica y el cumplimiento estricto de los requisitos de diseño.
- **Estandarización de Procesos:** Consolidación de la operación mediante el uso sistemático de utillajes y herramientas, lo que reduce la variabilidad y el error humano.
- **Garantía de Calidad en Equipos Convencionales:** Se logró el aseguramiento de los estándares de calidad utilizando la capacidad instalada de máquinas convencionales, maximizando así la vida útil y la eficiencia de los activos actuales de la Fábrica.

4.4. Gran Minería

La gestión se desarrolló bajo dos líneas estratégicas orientadas a garantizar, junto con FEXAR, la continuidad y el fortalecimiento de las relaciones comerciales con la gran minería. A continuación, se detallan los logros por proyecto:

a. Cierre del Acuerdo con Orica

Objetivo: Liquidación ordenada del Acuerdo de Colaboración Empresarial para el ensamble de detonadores (vigente 2004-2025).

Logro: Se ejecutó el diagnóstico de obligaciones y la resolución conjunta de seis aspectos críticos, culminando con la firma del Acta de Liquidación el 17 de octubre de 2025, en coordinación con la Dirección de Servicios a la Operación.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



b. Modelo de Negocio UMB (Unidades Móviles de Bombeo)

Objetivo: Estructurar un modelo que permita a INDUMIL adquirir capacidad propia para la prestación de servicios especializados.

Logro: Se diseñó un plan de trabajo a 36 meses enfocado en tres hitos: arrendamiento, alianza estratégica y operación directa. Como avance inmediato, se formalizaron ocho (8) Contratos de Arrendamiento, normalizando el suministro de emulsiones al barrenado mientras se prepara la operación autónoma.

c. Operación Directa Planta Norte

Objetivo: Evaluar alternativas para asumir el control directo de la planta, garantizando el Monopolio Constitucional y la rentabilidad.

Logro: Junto a GFX, se evaluaron escenarios para una operación autónoma. El resultado es una recomendación estratégica para una transición segura y escalonada, minimizando impactos operativos a las partes interesadas.

d. Optimización Relación Cerro Matoso (CMSA)

Objetivo: Redefinir el modelo técnico-comercial (producción in situ de emulsiones y suministro de ANPP) para mejorar la rentabilidad y responder a las necesidades del cliente.

Logro: Se realizó un diagnóstico integral comparativo entre el Acuerdo de 2005 y el escenario actual. Se identificaron seis líneas de acción para unificar la posición negociadora de la Industria Militar, buscando eficiencia operativa y el cumplimiento del recaudo legal.

e. Continuidad Operativa Drummond (Planta La Loma)

Objetivo: Asegurar el suministro de agentes de voladura bajo el Convenio de Coproducción.

Logro: A través de los Comités Ejecutivos, se gestionaron oportunamente las necesidades integrales de la operación, garantizando el cumplimiento de las obligaciones contractuales y el abastecimiento ininterrumpido.

4.5. Homologaciones

La Dirección de Servicios a la Operación planteó, durante 2025, iniciativas para el aseguramiento a largo plazo del abastecimiento de materiales homologables de difícil consecución o con un único fabricante homologado. Lo anterior, entendiendo que lo primordial es garantizar la continuidad del negocio.

Objetivo: Identificar alternativas para el abastecimiento de materiales homologables de difícil consecución o con único fabricante homologado.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Gestión estratégica ejecutada:

- Proponer alternativas para la toma de decisiones con respecto a materiales homologables de difícil consecución por condiciones del mercado. A partir de esta gestión se logró estructurar procesos de compra abiertos para la adquisición de materias primas estratégicas como pólvoras y copas para munición. Esto se logró a causa del robustecimiento los documentos técnicos y así disminuir el riesgo de comprar materiales sin una validación previa.
- Identificar oportunidades para utilizar las capacidades de Indumil para la producción de elementos que a día de hoy se adquieren de terceros. Con lo anterior, se validó el potencial existente para la producción autónoma de cuerpos cargadores y otras piezas por proceso de troquelado.
- Asimismo, se gestionó la consecución de proveedores para diferentes materiales homologables por fábrica con el fin de ampliar la base de datos:
 - Fagecor: Herramientas, aceites, refrigerantes, resortes.
 - Fasab: Pinturas, aluminios, insertos y aceites.
 - Fexar: Nitratos, ceras, aceites, monoleato de sorbitan, PVC, alambIÓN, papel kraft y asfalto.

De esta gestión se obtuvo el siguiente balance:

FÁBRICA	MUESTRAS RECIBIDAS 2025	MUESTRAS APROBADAS	MUESTRAS NO HOMOLOGADAS	MUESTRAS EN PROCESO DE PRUEBAS
FAGECOR	45	3	12	30
FEXAR	18	4	8	6
FASAB	34	29	4	1

Tabla 21. Distribución y estado de muestras por centro de fabricación 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Producción

4.6. Excelencia Operacional e Innovación

GRI [3.3]

La excelencia operacional y la innovación constituyen el núcleo estratégico que impulsa la transformación de INDUMIL. Este proceso de evolución integral se materializa mediante la aplicación sistemática de procedimientos avanzados de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), gestionados estratégicamente desde la Vicepresidencia de Operaciones, la Gerencia de Investigación, Desarrollo e Innovación y las Direcciones de Ingeniería y Desarrollo.

Cuando nos referimos a este eje fundamental, abarcamos la generación y gestión de nuevos productos, procesos y mejoras sustanciales, así como la implementación de mejores prácticas que responden efectivamente a las expectativas de nuestros grupos de interés, contribuyendo al desarrollo sostenible de INDUMIL y su entorno.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Para desarrollar proyectos transformadores encaminados a la excelencia operacional y la innovación, contamos con un proceso estructurado de Investigación, Diseño, Desarrollo e Innovación, articulado en las siguientes fases:

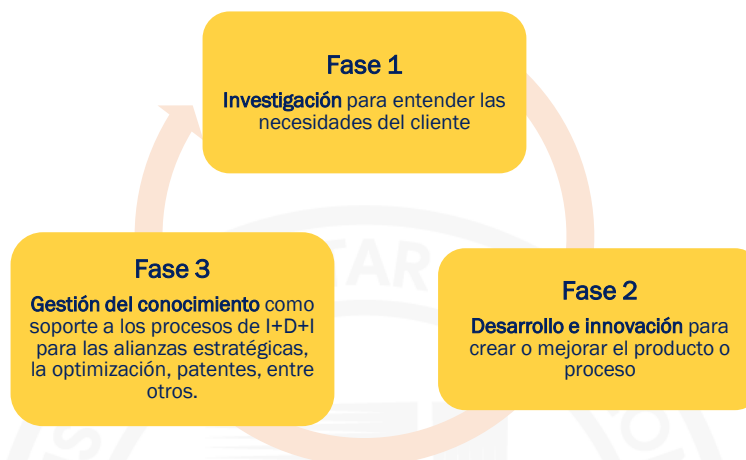


Figura 11. Fases Proceso de Investigación, Diseño, Desarrollo e Innovación
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de I+D+i

Durante la vigencia 2025, INDUMIL gestionó un portafolio de 41 proyectos de diseño y desarrollo, logrando la finalización exitosa de 11 iniciativas al cierre del año. La ejecución mostró un equilibrio entre las unidades productivas, priorizando la innovación en nuevos productos dirigidos al cliente externo sobre la mejora de procesos. Esta gestión reafirma el compromiso con el fortalecimiento tecnológico y la generación de valor, alineando la capacidad operativa con las demandas del mercado y los objetivos estratégicos de la entidad.

4.6.1. Proyectos ejecutados

A continuación, se relacionan los proyectos ejecutados que se lograron comercializar como nuevos productos.

PROYECTO	RESULTADOS
GADCI Granada Área de Despliegue Controlado	Nueva granada aérea de despliegue controlado desarrollada por FASAB, con ventas de 3,744 unidades. 

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



SLAGA El Sistema de Lanzamiento para Granadas GADCI – SLAGA	Dispositivo diseñado, desarrollado y validado por INDUMIL para permitir la liberación controlada de granadas GADCI desde plataformas aéreas no tripuladas (UAS), específicamente drones militares del Ejército como el MATRICE 300–350, con ventas de 80 unidades.	
MECHA DE SEGURIDAD	Desarrollo de nueva formulación de pólvora negra para mecha de seguridad. Con este proyecto se logró fortalecer la presencia internacional de INDUMIL y consolidar relaciones comerciales en Ecuador.	

Tabla 22. Proyectos de diseño y desarrollo culminados en 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de I+D+i

4.6.2. Proyectos estratégicos en diseño y desarrollo

El compromiso de INDUMIL con la evolución tecnológica se materializa en la consolidación de un portafolio de proyectos estratégicos, destinados a convertirse en las grandes insignias de desarrollo para las futuras vigencias. Estas iniciativas de alto impacto, que representan la vanguardia de nuestra capacidad técnica, se encuentran actualmente en pleno proceso de maduración dentro del ecosistema de I+D+i.

Nos encontramos superando hitos críticos que abarcan desde la concepción y el diseño detallado, hasta la validación rigurosa, el prototipado funcional y el diseño especializado de líneas de producción. Este despliegue técnico garantiza que los desarrollos previstos para los próximos años cuenten con el respaldo de un ciclo de innovación robusto, asegurando que cada futuro lanzamiento cumpla con los más altos estándares de excelencia, eficiencia y soberanía tecnológica.

PROYECTO	RESULTADOS	
BOMBA MK 83 INDUMIL IMC XUÉ 1000LB.	Bombas diseñadas para destruir, atacar y neutralizar vehículos blindados y campamentos. Actualmente se realizaron pruebas de lanzamientos reales y exitosas con apoyo de la FAC. Nota: Se encuentra en FASE III	

Informe de Gestión y Sostenibilidad
(vigencia 2025)



FUSIL INDUMIL	Desarrollo de un fusil modular plataforma calibre 5.56mm que integra arquitectura híbrida de polímero reforzado con fibra de vidrio y refuerzos metálicos. El diseño impacta directamente al usuario operativo final, garantizando ergonomía y funcionalidad tanto para tiradores diestros como zurdos gracias a la disposición simétrica de los mandos. Nota: Se encuentra en FASE II	
VEHÍCULOS BLINDADOS	Ampliación del portafolio de productos de INDUMIL mediante el desarrollo de una solución de transporte terrestre alineada con los lineamientos del Ministerio de Defensa, orientada a fortalecer la protección, movilidad y capacidad de respuesta de la Fuerza Pública frente a amenazas terrestres y aéreas, contribuyendo a la reducción del riesgo operativo y a la salvaguarda de la vida del personal.	
LÍNEA DE MUNICIÓN CALIBRE 5.56MM.	La iniciativa obedece a la implementación de una nueva línea de munición, orientada a fortalecer la capacidad productiva. Surge como respuesta a la necesidad de modernizar la línea de munición actual y garantizar el cumplimiento oportuno de los compromisos adquiridos en la venta de munición.	

Tabla 23. Proyectos estratégicos que se encuentran en diseño y desarrollo
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de I+D+i

4.6.3. Fortalecimiento de la cultura de innovación

La Gerencia de I+D+i implementó una estrategia de fortalecimiento de la cultura de innovación en las fábricas, capacitando a 31 colaboradores (13 en FEXAR, 12 en FAGECOR y 6 en FASAB). La gestión se centró en el modelo ECHELP, promoviendo el trabajo transversal y la sinergia operativa para asegurar la viabilidad integral (técnica, comercial, financiera y jurídica) de los futuros proyectos.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

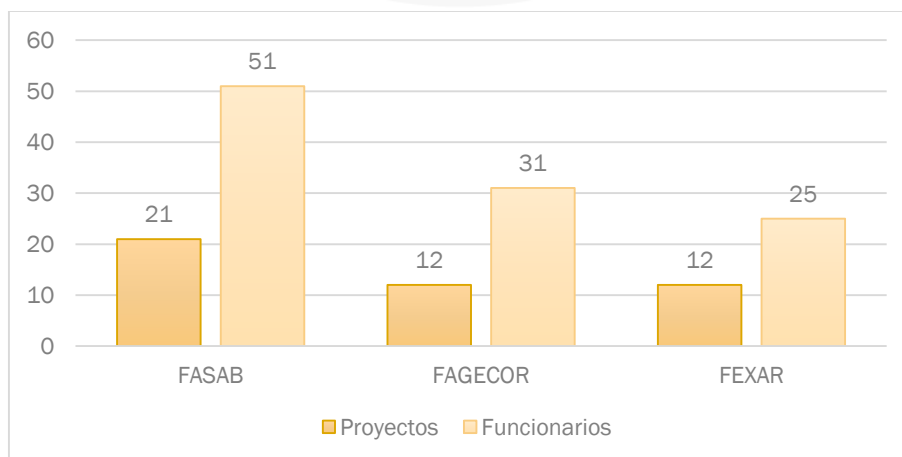
(vigencia 2025)



Figura 12. Modelo ECHELP. Capacitación en las Unidades de negocio
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de I+D+i

4.6.4. Reconocimientos e incentivos de innovación

En el periodo 2024–2025, la gestión de proyectos de INDUMIL alcanzó un hito con la ejecución de 45 iniciativas transversales a las tres fábricas y el involucramiento de 107 colaboradores. Este esfuerzo conjunto no solo fortaleció la oferta institucional con nuevos productos, sino que optimizó la estructura operativa —elevando estándares de calidad y eficiencia de costos, lo que reafirma el compromiso de la entidad con la innovación y la sostenibilidad financiera.



Gráfica 11. Total de proyectos y colaboradores
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de I+D+i

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



5. ÉTICA, TRANSPARENCIA Y ANTICORRUPCIÓN

GRI [3-3] [205-2] [205-3]

En la Industria Militar la ética empresarial y la integridad son la base para construir confianza, facilitando la colaboración y la toma de decisiones en pro del desarrollo colombiano. Trabajamos para que nuestros clientes y ciudadanos tengan la seguridad de que actuamos de manera ética y transparente en todas nuestras operaciones.

La transparencia es clave en una sólida gobernanza corporativa. Nos comprometemos a garantizar la transparencia para nuestros grupos de interés y luchar contra la corrupción, preservando así la integridad de nuestra Empresa. Implementamos mecanismos de denuncia y reporte de irregularidades para identificar y abordar cualquier acto de corrupción de manera oportuna.

Nuestro Código de Ética y Conducta orienta nuestras acciones, basándose en principios como la integridad, la transparencia, la responsabilidad y el respeto.



Comunicamos los procedimientos anticorrupción al 100 % de los miembros del órgano de Gobierno.



Comunicamos los procedimientos anticorrupción al 100 % de los colaboradores.

Ser parte de INDUMIL conlleva una responsabilidad especial en contribuir al desarrollo del país. Nuestros colaboradores mantienen la integridad diaria y seguimos un modelo de gestión alineado con el Estatuto Anticorrupción del Gobierno Nacional para enfrentar la corrupción y el soborno.

En el marco de la Ley 1712 de 2014 (Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional), INDUMIL diligenció el Índice de Transparencia Activa (ITA), obteniendo un nivel de cumplimiento de 69 sobre 100 puntos.

- **Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano – PAAC**

Es un instrumento preventivo para el control de la corrupción, donde se propician espacios para que los ciudadanos participen y sean informados de la gestión de la Industria Militar, garantizando la transparencia, y la eficiencia en los recursos. Durante 2025, la Industria Militar formuló y ejecutó el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano de acuerdo con lo establecido en la Ley 1474 de 2011 y la Oficina de Planeación realizó monitoreo y publicación del avance de las actividades contenidas en el PAAC.

- **Mecanismos Anticorrupción**

La Política de Riesgos de Corrupción se encuentra alineada con la Planeación Estratégica de la Entidad y busca garantizar el cumplimiento de las acciones planteadas frente a los riesgos de

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



corrupción. Tras su presentación ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, se ratificó su vigencia sin requerir ajustes adicionales.

En materia de fortalecimiento de capacidades durante 2025, se desarrollaron diversas jornadas de capacitación anticorrupción, las cuales quedaron formalizadas en 25 actas de reunión. Asimismo, se impulsó la cultura de la transparencia mediante la socialización de la línea 157 y el correo institucional yodenuncio@indumil.gov.co, canales oficiales dispuestos el reporte de situaciones relacionadas con posibles actos de corrupción o conflictos de interés.



Figura 13. Línea 157 - Denuncias en caso de corrupción
Fuente: <https://www.indumil.gov.co/linea-etica-2/>

Durante la vigencia 2025, no se confirmaron incidentes de corrupción, lo que se traduce en la inexistencia de desvinculaciones o sanciones por este concepto. Al respecto, se aclaran los siguientes puntos:

- **Criterio de Confirmación:** Un incidente solo adquiere la calidad de confirmado cuando existe certeza procesal mediante fallo sancionatorio; las investigaciones en curso no contabilizan como casos confirmados.
- **Naturaleza de las Faltas:** Al no proferirse fallos condenatorios por faltas gravísimas relacionadas a corrupción en esta vigencia, no fue procedente aplicar mediad de destitución ni inhabilidades generales a los servidores públicos.

La gestión disciplinaria continúa orientada a la prevención, asegurando que el ejercicio de la autoridad se mantenga alineado con los principios de transparencia.

- **Control Disciplinario Interno**

Informe de Gestión y Sostenibilidad

■ (vigencia 2025)



Durante la vigencia 2025, la Gestión de Control Disciplinario Interno orientó su gestión hacia la consolidación de una cultura de integridad, trascendiendo la función sancionatoria para posicionarse como un pilar de transparencia institucional. El principal reto de este periodo fue el incremento significativo en la actividad procesal, el cual no se interpreta como un aumento en las conductas irregulares, sino como el resultado del fortalecimiento de las capacidades de detección, investigación y verificación de los procesos internos de la Industria Militar.

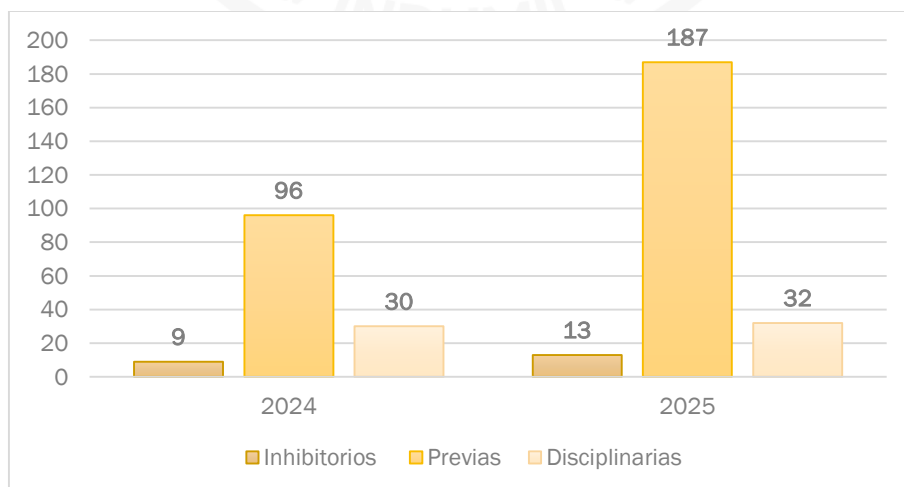
La gestión disciplinaria se caracterizó por una transición efectiva hacia la prevención y la eficiencia operativa. Bajo los principios de transparencia y debido proceso, la Industria Militar alcanzó los siguientes logros:

- ✓ **Capacidad de Respuesta:** Se gestionó el aumento de la demanda procesal a través de una instrucción proactiva, priorizando actividades de campo e inspecciones directas para fortalecer la calidad probatoria.
- ✓ **Prevención Estratégica:** Implementación de la **Estrategia ODILey**, metodología dinámica enfocada en fortalecer la integridad a partir de casos reales.
- ✓ **Cultura:** Formación de **385 colaboradores**, promoviendo la apropiación de la norma disciplinaria en todos los niveles de la organización.

Con estas acciones, la Oficina de Control Disciplinario Interno reafirma su compromiso con el cumplimiento de la Ley 1952 de 2019 y el fortalecimiento del comportamiento ético.

• Gestión Procesal:

Durante la vigencia 2025, la gestión disciplinaria se centró en la verificación rigurosa de noticias derivadas de informes y quejas anónimas. En cumplimiento de los lineamientos de análisis de resultados, se presenta el balance procesal:



Gráfica 12. Resultados Gestión Procesal 2025

Fuente: Elaboración propia – Oficina de Control Disciplinario Interno

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Se registró un crecimiento notable en la actividad procesal, destacando un incremento del 94,79% en las investigaciones previas. Este repunte refleja una mayor proactividad institucional en la depuración de noticias disciplinarias, permitiendo filtrar y sustentar con mayor rigor los procesos antes de elevarlos a etapa disciplinaria formal.

Para gestionar eficazmente el volumen de 328 procesos (un aumento del 70% frente a los 193 registrados en 2024), la Entidad amplió su capacidad mediante la incorporación paulatina de cinco nuevos despachos de instrucción.

- **Gestión de Juzgamiento y Contingencias:**

La etapa de juzgamiento presentó una disminución del 33,33% en la emisión de fallos de primera instancia (6 fallos emitidos). Esta variación se explica por la vacancia del cargo de Jefe de Oficina de Control Interno Disciplinario desde el 4 de agosto de 2025, situación que motivó la suspensión de términos procesales para el Grupo de Juzgamiento mediante la Resolución 213 del 19 de agosto de 2025.

- **Debida diligencia:**

Desde la Función de Cumplimiento, se realizó el proceso de Debida Diligencia en el marco de los requisitos de los artículos 12 y 73 de la Ley 2195 de 2022, que demanda la identificación de las personas que conforman la estructura de titularidad de las compañías, las situaciones de control y la consulta en lista vinculantes y restrictivas de todas las Contrapartes, con el objeto de evitar que la Industria Militar sea utilizada como herramienta para el lavado de activos (LA), financiación del terrorismo (FT), financiación la producción de armas de destrucción masiva (FPADM), la corrupción y el soborno.

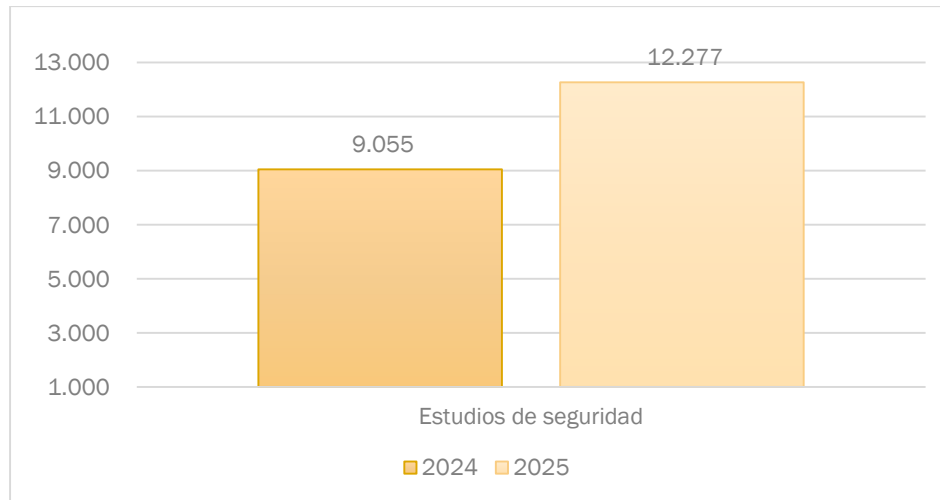
Igualmente se realizó la identificación de los Beneficiarios Finales de las personas jurídica y asimiladas (accionistas, socios, dueños y controlantes) en las listas vinculantes y restrictivas, con el mismo objetivo de combatir el LA/FT/FPADM.

Lo anterior redujo el riesgo reputacional, operativo, legal y de contagio, al identificar mediante el estudio de la Debida Diligencia, las personas naturales, jurídicas y asimiladas que presentaban Alertas y permitirle a Industria Militar tomar una decisión antes de formalizar cualquier vínculo comercial o legal con las Contrapartes.

A continuación, se presenta el comparativo de la gestión realizada por la oficina del Oficial de Cumplimiento durante los periodos 2024 y 2025. En este sentido, se refleja un incremento del 36% en el volumen de estudios ejecutados, alcanzando una cifra de 3.222 evaluaciones adicionales en 2025 respecto al año anterior. Este crecimiento evidencia el fortalecimiento de las capacidades de gestión y mayor rigurosidad en los procesos de debida diligencia de la entidad.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Gráfica 13. Estudios de seguridad 2024 vs 2025

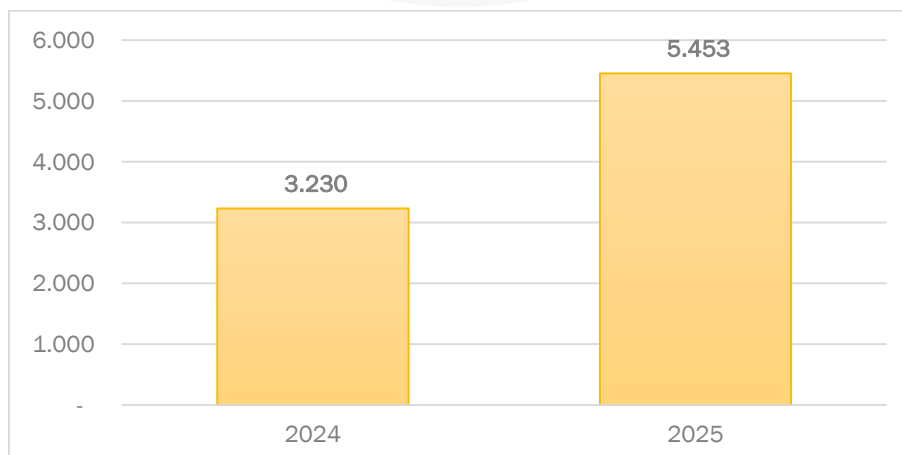
Fuente: Elaboración propia – Función de Cumplimiento Oficina de Planeación

6. COMUNICACIONES CORPORATIVAS

6.1. Atención al Ciudadano

6.1.1. Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Felicitaciones

Se evidencia que durante el año 2025 se presentó un incremento del 68% en el volumen de PQRS vs el 2024, situación que responde principalmente al fortalecimiento y mayor accesibilidad de los canales de radicación de solicitudes, lo cual ha facilitado que los clientes registren sus requerimientos de manera más oportuna y formal. Este fortalecimiento ha permitido, además, mejorar la trazabilidad, el control y el seguimiento integral de los casos, contribuyendo a una gestión más estructurada y transparente.



Gráfica 14. Número de PQRSF Tramitadas 2024 – 2025

Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Mercado

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Es importante resaltar que este aumento no obedece a un deterioro en la calidad del servicio, dado que solo el 2% de las PQRS corresponden a quejas. El porcentaje restante se concentra en tipologías asociadas a consultas de procedimiento e inquietudes de interés general, lo que refleja una mayor interacción de los clientes con la entidad y un uso adecuado de los canales habilitados para resolver dudas y obtener información.

En este sentido, el comportamiento de las PQRS evidencia un avance en la cultura de servicio, comunicación y uso de los canales institucionales, así como una oportunidad para continuar fortaleciendo las estrategias de información preventiva y orientación al cliente.

Durante la vigencia 2025, la gestión de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS) refleja un compromiso excepcional con la resolución oportuna de las necesidades de nuestros Grupos de Interés:

- **Efectividad en la Gestión:** Se procesó un volumen total de **5.453 PQRS**.
- **Capacidad de Respuesta:** La Entidad alcanzó un índice de cierre del **97%**, demostrando una alta eficiencia en el trámite y resolución de solicitudes.
- **Gestión en Curso:** Únicamente el **3%** de las peticiones se encuentran en estado abierto, dentro de los términos legales de respuesta.

Valoramos la interacción con nuestros clientes y comunidades cercanas, estableciendo canales de atención para gestionar Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias, Denuncias y Felicitaciones (PQRSDF):



Página web - Buzón de contactos – Chat interactivo, ingresando al siguiente link: <https://www.indumil.gov.co>



Correo electrónico: Buzón oficial para PQRSDF indumil@indumil.gov.co

Buzón para denuncias yodenuncio@indumil.gov.co

Buzón para notificaciones judiciales
notificacionesjudiciales@indumil.gov.co



Debe dirigirse a calle 44 #54-11 Barrio la Esmeralda, Oficina Dirección de Cliente y Atención Ciudadana



Radicación de Documentación Física: Ventanilla única de correspondencia.

Calle 44 #54-11 Barrio la Esmeralda Horario de atención de 8:00 a.m. a 12:30 p.m. y de 1:30 p.m. a 3:30 p.m.



PBX 2207800 ext. 1112-1548 – Línea Nacional 01 8000 912 986
Horario de atención de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m.

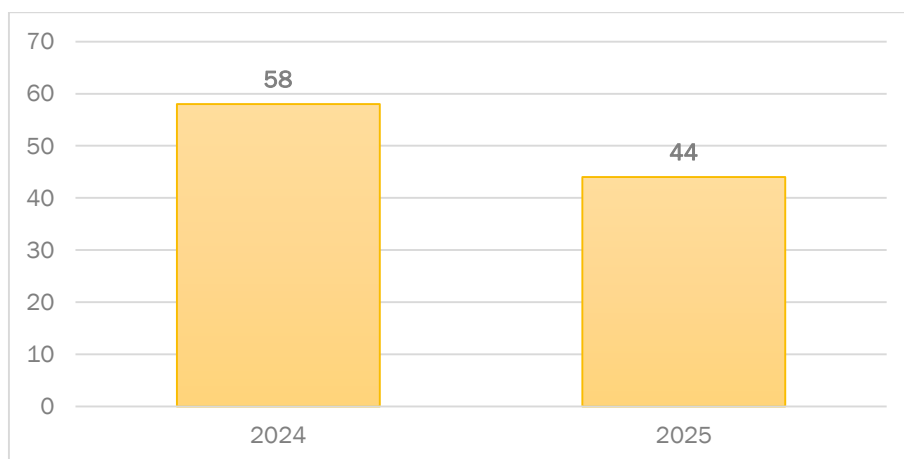
Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



6.1.2. Orden de Reclamo por Calidad (ORC)

Con respecto a Ordenes de Reclamo por Calidad, se evidencia una reducción del 24% en el total de reclamaciones, pasando de 58 casos en 2024 a 44 casos en 2025, como se evidencia en la siguiente gráfica:

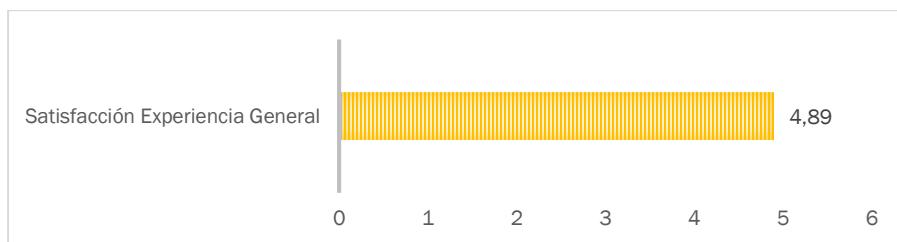


Gráfica 15. Comparativo ORC
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Mercado

La gestión de la calidad en la Industria Militar se fundamenta en la capacidad de respuesta y la resolución efectiva de las inconformidades técnicas. Durante el periodo reportado, el comportamiento de las ORC refleja un sistema de monitoreo activo y un compromiso con la satisfacción del cliente final:

- **Volumen de Reclamaciones:** Se registraron un total de 44 órdenes de reclamo por calidad (ORC) durante la vigencia.
- **Efectividad en el Cierre:** La Entidad logró una tasa de resolución del 81,8%, equivalente a 36 ORC cerradas satisfactoriamente.
- **Gestión de Pendientes:** Un 18,2% (8 casos) se encuentran actualmente en etapa de gestión o análisis técnico, garantizando el cumplimiento de los términos de respuesta establecidos.

6.1.3. Medición de Satisfacción de Cliente



Gráfica 16. Satisfacción del Cliente - Experiencia 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Mercado

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



De acuerdo con los lineamientos, propósitos y objetivos estratégicos de la Industria Militar, y con el fin de asegurar la satisfacción de los clientes externos, se llevó a cabo la medición del indicador de satisfacción (CSAT), obteniéndose un resultado global de 98,0%, equivalente a 4.89 en una escala de 1 a 5. Este resultado de respuestas efectivas, derivado de las líneas de Explosivos Industriales y Armas & Municiones, evidencia una percepción favorable de los clientes frente a la experiencia general, la calidad de los productos y cumplimiento de sus expectativas, destacándose niveles altos de satisfacción en las líneas evaluadas. Las demás líneas de negocio no registraron respuestas efectivas, por lo que en futuras mediciones se aplicaran estrategias específicas de levantamiento de información. El CSAT global corresponde a un promedio ponderado según el número de respuestas por línea de negocio.

6.1.4. Campaña de la semana del servicio

En el marco del Plan de Implementación del Modelo de Experiencia del Cliente y la conmemoración del Día Mundial de la Experiencia del Cliente, se realizó la campaña “Semana del Servicio”, orientada a promover el cambio cultural hacia una organización centrada en el servicio y a fortalecer la apropiación de la misión y visión institucional.

La iniciativa se desarrolló en Oficinas Centrales y posteriormente en fábricas, a través de actividades vivenciales, capacitaciones, socialización de innovaciones, fortalecimiento de marca empleadora y entrega de incentivos simbólicos, con el fin de sensibilizar a los colaboradores sobre su rol en la experiencia del cliente.



Figura 14. Semana de atención al cliente enfoque innovación
Fuente: Elaboración propia – Gerencia I+D+i

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Desde un enfoque de innovación, se implementó una estrategia integral que vinculó la creatividad y la metodología para transformar la cultura de servicio institucional. Con un alcance superior a los 1.226 funcionarios, la intervención se orientó a la transferencia de conocimiento de herramientas de vanguardia desde el Design Thinking hasta modelos de innovación estructurados, facultando a cada colaborador para rediseñar la experiencia del usuario. Esta jornada representó un compromiso estratégico por impulsar procesos más ágiles, competitivos y centrados en las personas.

Como resultado, se logró una participación transversal funcionarios, consolidando el mensaje de que la experiencia del cliente es una responsabilidad compartida y un eje fundamental para Indumil en 2025.

En este sentido, la actividad logró integrar transversalmente a diversas áreas (Gestión y Cumplimiento, Talento Humano, I+D+i, Operaciones), consolidando el mensaje de que la experiencia del cliente es una responsabilidad compartida y un pilar estratégico para Indumil.

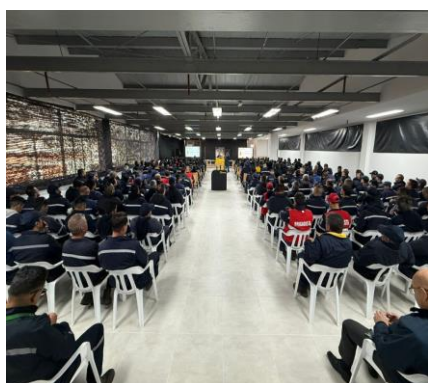


Figura 15. Semana del Servicio 2025
Fuente: Gerencia de Mercado

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



6.1.5. Eventos de participación ciudadana

Dando cumplimiento a lo establecido en la Ley 134 de 1994 y la Ley 1757 de 2015, que establecen los mecanismos y promueven la democracia participativa. Se realizaron las siguientes actividades en el marco de la estrategia de participación ciudadana:

- Reunión de proveedores **262 participantes**
- Focus group- trámites de importación y exportación Indumil – DCCA 4 **participantes**
- Focus group Pistola Córdoba evento **4 participantes**
- Focus group Metalmecánica **3 participantes**
- Webinar de Sostenibilidad y participación ciudadana **25 participantes**

6.2. Rendición de Cuentas

En cumplimiento al MURC (Manual único de rendición de cuentas) y a las leyes sobre el derecho fundamental al acceso de la información y al diálogo, se llevó a cabo la Audiencia Pública de Rendición de Cuentas cuyo propósito es el de ejercer control social acerca de la Gestión en las Entidades Públicas para así fortalecer los lazos de confianza entre la Industria Militar y sus partes interesadas por medio de la socialización de la información de los resultados de la gestión desarrollada en la vigencia 2024, exponiendo el adecuado y eficiente manejo de los recursos, cuentas claras, disponibles y visibles ante los distintos organismos de control y la ciudadanía en general.

La Audiencia Pública de Rendición de Cuentas, se llevó a cabo el viernes 27 de junio del 2025 Vía Streaming por los canales oficiales de la entidad (YouTube, LinkedIn e Instagram), durante la transmisión, se pudo evidenciar una participación de 671 personas a través de nuestro canal de YouTube, Instagram 27 interacciones para un total de 698 reproducciones, con el fin de generar un ejercicio de diálogo a través de las diferentes vicepresidencias y oficinas de la entidad, el cual tuvo una duración de 2 horas 03 minutos con 12 segundos.



Figura 16. Rendición de Cuentas 2024
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Mercado

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



6.3. Comunicación Externa y Digital

Las acciones desarrolladas durante la vigencia han sido fundamentales para consolidar el posicionamiento de la Industria Militar, fortaleciendo la transparencia operativa y la trazabilidad documental. Este enfoque ha permitido robustecer la institucionalidad y garantizar el acceso a la información.

6.3.1. Imagen Institucional

En el contexto del fortalecimiento de la gobernanza y la transparencia, la Industria Militar ha afianzado su estrategia de comunicación institucional, orientándola bajo criterios de sobriedad, eficacia y protección de la imagen corporativa, a través de:

- **Implementación de la Ley 2345 de 2023 ("Chao Marcas"):** En cumplimiento de la normativa nacional, Indumil completó la transición hacia una imagen de Estado sobria y perdurable. La eliminación de marcas de gobierno personalistas no solo garantiza la identidad institucional a largo plazo, sino que ratifica nuestro compromiso con la austeridad del gasto público y la neutralidad de la comunicación oficial.
- **Protocolo de Gestión de Crisis:** Durante 2025, se implementó un Protocolo de Manejo de Crisis diseñado para la prevención y atención oportuna de riesgos reputacionales en entornos digitales y mediáticos. Este instrumento asegura una capacidad de respuesta articulada, garantizando que la comunicación institucional sea coherente y proteja la credibilidad de la Entidad ante todos sus grupos de interés.

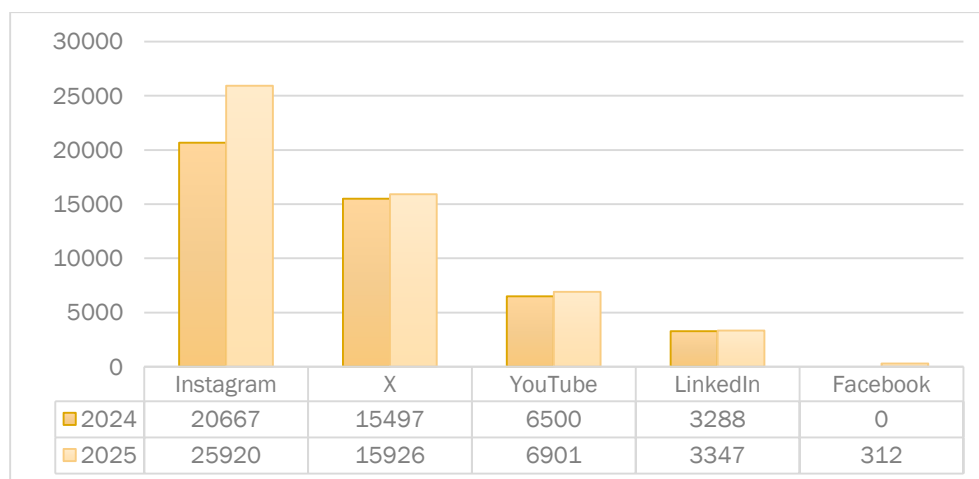
6.3.2. Redes Sociales

El comportamiento de las redes sociales de la Industria Militar durante el periodo 2024–2025 evidencia una evolución significativa del ecosistema digital institucional, reflejando una estrategia más técnica, audiovisual y alineada con los objetivos estratégicos del GSED.

Las redes sociales, especialmente Instagram, X y LinkedIn, registraron un crecimiento significativo en alcance, interacción y visibilidad, impulsado por contenidos estratégicos asociados a eventos, productos e hitos institucionales. No obstante, la caída del tráfico orgánico y las limitaciones técnicas del ecosistema digital evidencian la necesidad de fortalecer el posicionamiento en buscadores, diversificar las fuentes de tráfico y avanzar en la modernización tecnológica para garantizar la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

■ (vigencia 2025)



Gráfica 17. Crecimiento Usuarios Redes Sociales 2024 vs. 2025
Fuente: Elaboración propia – Oficina de Gestión y Cumplimiento

En 2025, Instagram se consolidó como el canal digital de mayor crecimiento para Indumil, alcanzando más de 25.920 seguidores y superando las 530 publicaciones. Este desempeño fortaleció la presencia institucional en el entorno digital y amplió la capacidad de generar alcance, visibilidad e interacción con los públicos de interés mediante contenidos estratégicos y oportunos.

De manera complementaria, la red social X mantuvo una actividad constante orientada a la difusión de información institucional y contenidos estratégicos sobre defensa, soberanía e innovación tecnológica. Las publicaciones relacionadas con ferias, lanzamientos y actividades institucionales registraron altos niveles de interacción, alcanzando 15.926 seguidores y consolidando el posicionamiento digital de la organización, en línea con el comportamiento observado en Instagram.

Finalmente, LinkedIn se afianzó como un canal estratégico para la comunicación corporativa, con énfasis en logros empresariales, gestión del talento humano, innovación y sostenibilidad. El crecimiento sostenido permitió llegar a 3.347 seguidores, reflejando un mayor posicionamiento en el entorno profesional y académico, así como una conexión más sólida con audiencias técnicas y del sector defensa. Este desempeño contribuyó al fortalecimiento de la reputación institucional y a la proyección de Indumil como una entidad moderna y cercana a sus Grupos de Interés.

6.3.3. Página Web

Durante la vigencia 2025, la Industria Militar priorizó la modernización de su portal web, transformándolo en una herramienta estratégica de interacción y transparencia alineada con la Ley 1712 de 2014. Esta evolución no solo optimizó la arquitectura de información, sino que aseguró el cumplimiento de estándares de accesibilidad para sus Grupos de Interés.

Se realizó una transformación profunda de la arquitectura de información para mejorar la transparencia:

Informe de Gestión y Sostenibilidad

■ (vigencia 2025)



- **Diseño Modular:** Migración los listados largos por un diseño de menús desplegables que permiten encontrar información en pocos clics estáticas en secciones críticas como "Informes de Auditoría", "Gestión Documental" y "Control Social".
- **Accesibilidad:** Inclusión de menús desplegables para priorizar vigencias actuales (2022-2025) y optimización de la sección de "Trámites y Servicios", la cual registró más de 5.300 vistas mensuales.
- **Lenguaje Claro:** Reducción del 30% en errores de radicación mediante la publicación de guías pedagógicas para la interposición de PQRSF.

Por otra parte, el análisis de visitas permitió conocer mejor los intereses de nuestra comunidad digital:

- **Usuarios:** 36.300 usuarios activos confían en nuestro portal para mantenerse informados.
- **Interés en productos:** Las secciones de Armas y Municiones (15.000 visitas) y la Pistola Córdova Compacta (14.000 visitas) fueron los contenidos que generaron mayor interacción.
- **Búsquedas:** Disminución de 62.000 a 44.000 sesiones, es decir, menos personas nos encuentran a través de buscadores como Google, por lo que en 2026 realizaremos mejoras técnicas para que nuestra información sea más visible.

La transformación de la sede electrónica, el cumplimiento de la NTC 5854, el uso de lenguaje claro y la reorganización de la información institucional contribuyeron a una comunicación más accesible, eficiente y orientada al ciudadano. Aunque se requiere profundizar en estrategias de fidelización y retención de usuarios para maximizar el impacto a mediano y largo plazo.

7. PRÁCTICAS DE ABASTECIMIENTO SOSTENIBLE

GRI [3.3]

Las compras en la Industria Militar se llevan a cabo de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Manual de Contratación vigente y conforme al Plan Anual de Necesidades. Este enfoque garantiza que todas las adquisiciones se realicen de manera eficiente y transparente, cumpliendo con las normativas legales y promoviendo la gestión responsable de recursos.

Las Prácticas de Abastecimiento Responsable tienen como objetivo generar valor para las empresas que forman parte de la cadena de suministro, fortaleciendo su estructura institucional mediante la incorporación de buenas prácticas sociales y ambientales. Esto permite evitar riesgos legales, operacionales y reputacionales.

En 2025, concluimos un proceso de cumplimiento, logrando un 100% de proveedores seleccionados que cumplieron con los criterios ambientales y sociales establecidos.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)

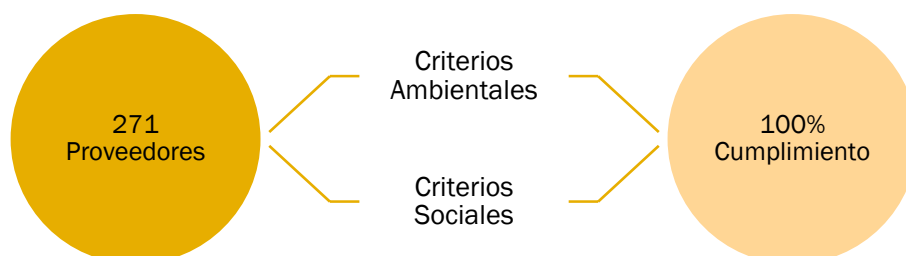
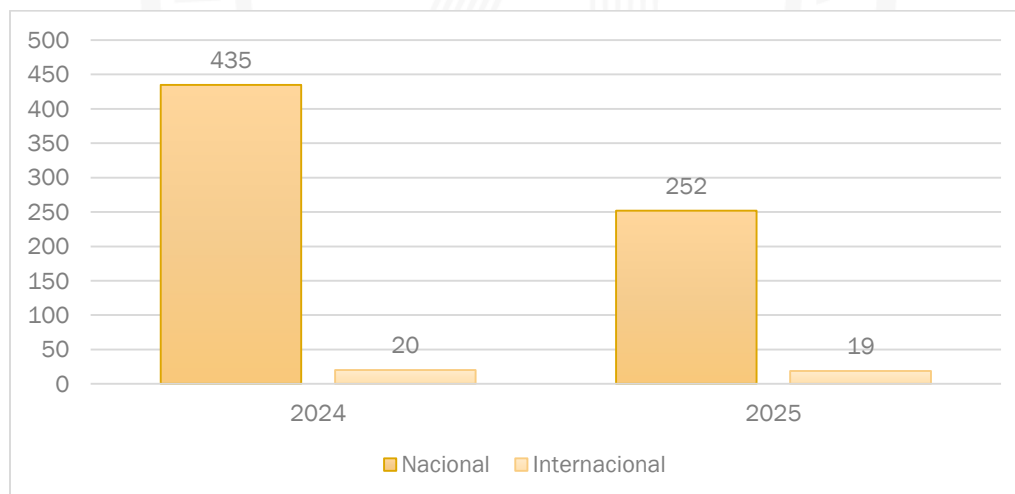


Figura 17. Cumplimiento de Requisitos Proveedores
Fuente: Elaboración propia – Gerencia Administrativa

En 2025, el número de proveedores se redujo de 455 en 2024 a 271, reflejando una optimización en la selección y gestión que incrementa la eficiencia de los procesos de compras. Esta reducción controlada, especialmente en FAGECOR, FEXAR y FASAB, favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales al permitir un seguimiento más riguroso del desempeño, mejorar las condiciones de negociación y disminuir riesgos derivados de la dispersión de contratistas.



Gráfica 18. Proveedores 2024 – 2025

Fuente: Elaboración propia – Gerencia Administrativa

Nota: Se incluyen proveedores con contratos nacionales, internacionales y órdenes de compra.

7.1. Compras

Durante la vigencia 2025 se evidenció una gestión más focalizada y eficiente de la contratación, al pasar de 460 a 346 contratos, lo que refleja un uso más racional de los recursos sin afectar la ejecución de los programas misionales. El aumento de contratos internacionales en USD y la

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



formalización de un contrato en euros muestran, además, un fortalecimiento de la proyección internacional y de la capacidad de la entidad para gestionar operaciones en diferentes monedas.

CONTRATOS	2024		2025	
	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
NACIONALES	440	127.911	316	251.206
INTERNACIONALES (USD)	18	118.595.797.479	28	54.287.499
INTERNACIONALES (EU)	2	1.324.579.726	2	1.032.960

Tabla 24. Contratación 2024 -2025
Nota: Contratos nacionales cifras en millones de pesos
Fuente: Elaboración propia – Gerencia Administrativa

Durante la vigencia 2025 se fortaleció de manera significativa la gestión de compras nacionales, al mantener un volumen de 316 contratos y duplicar prácticamente el valor contratado, que pasó de 127.911 a 251.206 millones, por las diferentes modalidades de contratación de mínima cuantía, acuerdos marcos de precios mayores cuantías, lo que evidencia una mayor capacidad de inversión y atención de las necesidades de las diferentes unidades de la Empresa. Este crecimiento se concentró especialmente en FEXAR y en las Unidades de Negocio, donde se registran incrementos sustanciales en el valor de los contratos, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales de apoyo a la producción, continuidad operativa y consolidación del portafolio de bienes y servicios, bajo esquemas de contratación formal y transparente.

COMPRAS NACIONALES	2024		2025	
	CANTIDAD CONTRATOS	VALOR CONTRATOS	CANTIDAD CONTRATOS	VALOR CONTRATOS
OFICINAS CENTRALES	77	58.343	75	65.353
FAGECOR	133	30.746	66	26.173
FEXAR	102	27.285	79	87.671
FASAB	119	9.547	81	10.853
TRANVERSAL	9	1.989	15	61.156
TOTAL	440	127.911	316	251.206

Tabla 25. Distribución de contratos nacionales 2024 - 2025
Cifras en millones de pesos

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Fuente: Elaboración propia – Gerencia Administrativa

A continuación, se presentan compras internacionales efectuadas por INDUMIL. Este registro permite analizar la dependencia de insumos y productos importados, así como la evolución de los montos contratados en el mercado externo para la operación de INDUMIL.

COMPRAS INTERNACIONALES	2024		2025	
	CANTIDAD CONTRATOS	VALOR CONTRATOS	CANTIDAD CONTRATOS	VALOR CONTRATOS
OFICINAS CENTRALES	4	2.799.881	12	26.911.637
FAGECOR (USD)	4	3.983.529	4	11.260.354
FAGECOR (EU)	1	233.164	-	-
FEXAR (EU)	1	1.324.346.562	1	1.032.960
FEXAR (USD)	9	118.588.729.505	10	14.311.208
FASAB (USD)	1	284.564	2	1.804.300

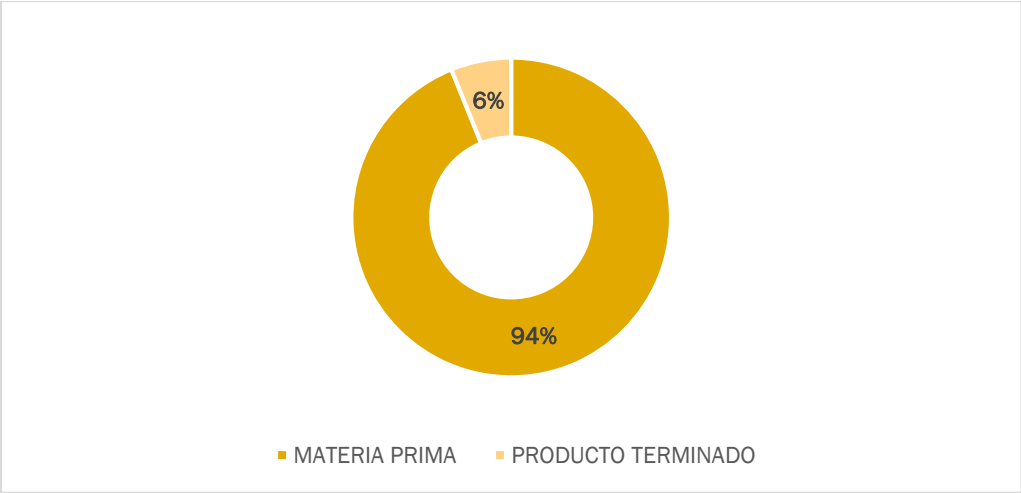
Tabla 26. Contratos Internacionales 2024 - 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia Administrativa

Durante la vigencia 2025 se consolidó la gestión de compras internacionales, al incrementarse de 20 a 29 los contratos suscritos, con especial dinamismo en Oficinas Centrales y FEXAR, lo que refleja una mayor articulación con proveedores externos y una diversificación de fuentes de suministro alineada con las necesidades misionales de la Entidad.

7.2. Importaciones

Durante la vigencia se adelantó una gestión eficiente de las importaciones, al asegurar el suministro de materia prima por un valor de 36.333.177 (USD) y de productos terminados por un valor de 38.698.428 (USD), manteniendo el énfasis en la importación de insumos estratégicos para la producción y complementándolos con producto terminado cuando fue necesario. Estos resultados contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales al garantizar la continuidad de la operación industrial, optimizar el uso de recursos en el mercado internacional y fortalecer la capacidad de respuesta de Indumil frente a los compromisos derivados de su misión y de los planes de producción.

Informe de Gestión y Sostenibilidad
(vigencia 2025)



Gráfica 19. Importaciones 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia Administrativa

Se consolidó una estrategia de importaciones diversificada, al adquirir a países como Rusia, Perú Brasil, Suecia, Estados Unidos e India. Esta diversificación geográfica de los proveedores externos reduce la dependencia de un solo mercado, asegura el abastecimiento oportuno de insumos críticos para la producción y fortalece la capacidad de negociación internacional de la Entidad, contribuyendo al cumplimiento de sus metas de continuidad operativa, eficiencia en la gestión de recursos y posicionamiento en el entorno global.

IMPORTACIÓN	VALOR DE LA IMPORTACIÓN (USD)
ALUMINIO PARA EMULSIONES	482.532,25
ALUMINIO PARA HIDROGELES (PG)	605.521,15
CAPSULA FULMINANTE	694.180,00
CROSSLINKER	57.500,00
DETONADORES ELECTRICOS	501.552,00
DETONADORES NO ELECTRICOS	6.992.660,68
FULMINANTES 5.56 MM	344.800,00
GOMA GUAR LENTA	519.193,00
HEXAMINA	404.320,00
NITRATO DE AMONIO (ANE)	19.398.000,06
NITRATO DE SODIO	489.477,60
PERDIGONES	82.474,17
SALES OXIDANTES	805.623,60
VAINILLA FULMINADA	3.742.803,00
VAINILLAS Y PROYECTILES	1.212.540,00
TOTAL	36.333.177,51

Tabla 27. Importaciones materias primas 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia Administrativa

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Durante la vigencia 2025, se garantizó el abastecimiento de materias primas críticas para la producción, destacándose la importación de aluminio para emulsiones e hidrogeles, cápsula fulminante, crosslinker, detonadores eléctricos y no eléctricos, goma guar lenta, hexamina, nitrato de amonio (ANE), nitrato de sodio, sales oxidantes, vainilla fulminada y proyectiles. Este portafolio de insumos altamente especializado permite asegurar la continuidad de las líneas de producción, cumplir con los compromisos derivados de los contratos de suministro y fortalecer la capacidad operativa de la Entidad, en coherencia con sus objetivos institucionales de soberanía tecnológica, eficiencia en la fabricación y atención oportuna de la demanda de sus clientes estratégicos.

IMPORTACIÓN	VALOR DE LA IMPORTACIÓN
MUNICIÓN CAL 9MM	1.950.761
PISTOLAS CZ	414.490
TOTAL	2.365.251

Tabla 28. Importaciones Producto Terminado 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia Administrativa

Durante la vigencia se gestionó la importación de producto terminado, conformado munición calibre 9 mm y pistolas CZ, por valor de 2.365.251. Estas adquisiciones complementan la producción nacional y permiten atender de manera oportuna los compromisos con la Fuerza Pública y otros clientes institucionales, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de seguridad, continuidad en el suministro y fortalecimiento de la capacidad operativa de Indumil en el corto plazo.

8. NUESTRO TALENTO HUMANO

8.1. Generación de Empleo

GRI [2-7] [401-1] [401-2] [401-3] [403-2] [403-3] [403-9]

En 2025, reconocimos a nuestros colaboradores como uno de los activos más valiosos de la Industria Militar. Implementamos una estrategia basada en el Modelo de Planeación y Gestión (MIPG), estructurando acciones desde la Gerencia de Talento Humano para cumplir con la normativa laboral y gestionar la cultura, el clima laboral, la compensación, la capacitación y el bienestar de los empleados. Estas estrategias aseguran la atracción, selección, contratación y desarrollo de un personal adecuado, contribuyendo al pensamiento estratégico organizacional.

8.1.1. Atracción de Personal

La Industria Militar se centra en atraer a los mejores perfiles operativos, técnicos, tecnológicos y profesionales de Colombia. Por ello ha enfocado sus esfuerzos en reclutar personas alineadas con las competencias del Plan Nacional de Competencias Laborales del sector público, especialmente aquellos con altos niveles de compromiso, trabajo en equipo, adaptación al cambio, aprendizaje continuo, orientación a resultados y actitud de servicio.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Entre las estrategias destacadas para atraer talento, se encuentran el fortalecimiento de la política de salario emocional, la creación de ambientes de trabajo armoniosos y la implementación de jornadas de descanso y horarios flexibles. Además, INDUMIL ofrece beneficios como parte de su compromiso con sus trabajadores:



Figura 18. Beneficios de la Industria Militar
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Talento Humano

Estos beneficios se suman a los incentivos con los que ya contaban en la Empresa, los cuales son:

- Gratuidad en el transporte
- Auxilios educativos
- Becas de Colfuturo
- Descuento del 30% en la Universidad Militar
- Acceso a servicios de hospedaje y alimentación a bajo costo en el Centro Vacacional de Melgar
- Entrega de incentivos para fechas especiales

Fomentamos la armonía entre la vida personal y familiar de nuestros empleados y ofrecemos beneficios y oportunidades de crecimiento dentro de nuestra empresa. Este enfoque no solo incentiva a nuestro equipo, sino que también crea un ambiente gratificante que se refleja en su conducta y contribuye a la consolidación de una cultura organizacional orientada al cumplimiento.

8.1.2. Selección y Contratación

La planta de personal actual fue aprobada mediante Decreto 157 del 28 de enero de 2022, conformada por 1410 trabajadores oficiales y 3 empleados públicos para una planta de 1413 trabajadores: Directivo Alto, Directivo Medio, Profesional, Técnico, Asistencial y Operativo.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



NIVELES	NÚMERO DE FUNCIONARIOS
Empleados Públicos	3
Directivo	22
Directivo Medio	66
Profesional	247
Técnico	313
Asistencial	326
Operativo	436
Total	1.413

Tabla 29. Planta de Personal

Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Talento Humano

Para el cierre de la vigencia 2025, el total actual del personal de plantas cubiertas de la Industria Militar fue de 1411 personas, teniendo en cuenta que está vacante el cargo de Jefe de la Oficina de Control Interno, el cual es designado por el Presidente de la República de Colombia y el Jefe de la Oficina Control Disciplinario Interno.



Figura 19. Planta de Personal Actual 2025

Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Talento Humano

Composición de Nuestro Talento Humano

○ Distribución por identidad de género

Femenino

Masculino



283



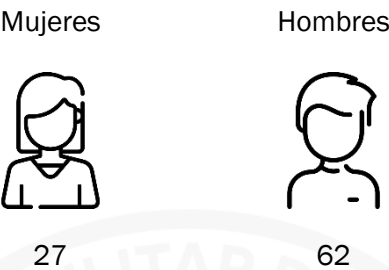
980

Informe de Gestión y Sostenibilidad

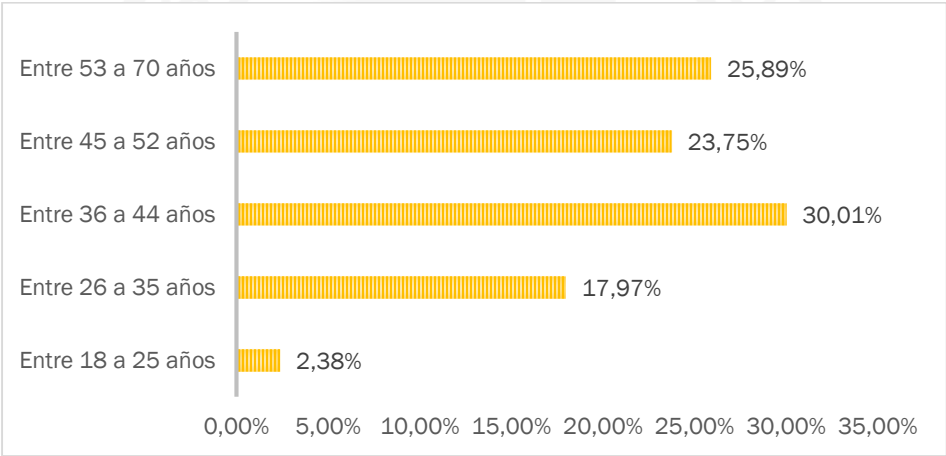
(vigencia 2025)



○ Participación en cargos directivos



○ Distribución por edad



Gráfica 20. Rangos de Edad
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Talento Humano

○ Funcionarios contratados por alianza Corporación Matamoros o Personas con Discapacidad (PcD)



CANTIDAD	PORCENTAJE
30	2%

En 2025, la Industria Militar se enfocó en contratar personal técnico, tecnólogo y profesional, conforme a las competencias del Plan Nacional de Competencias y el Decreto 815 de 2018. Se

Informe de Gestión y Sostenibilidad

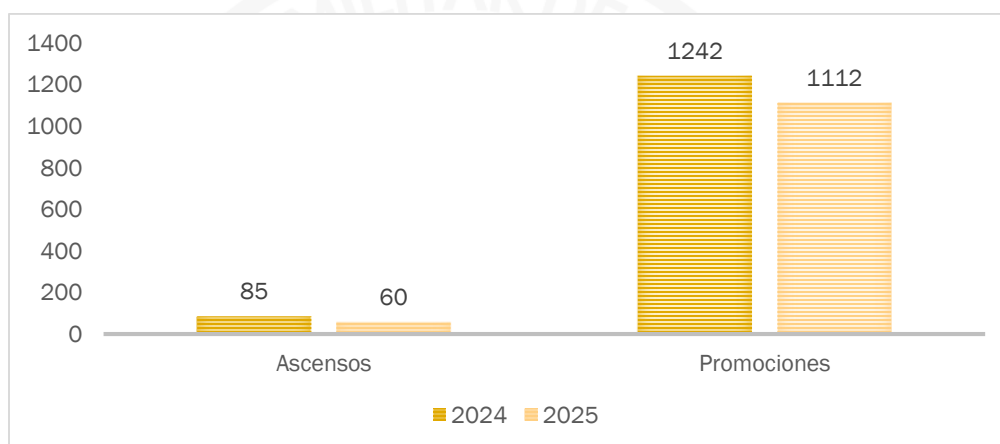
■ (vigencia 2025)



priorizaron colaboradores comprometidos, con habilidades de trabajo en equipo, adaptación al cambio y orientación a resultados. También se seleccionaron directivos con visión estratégica, asesores innovadores y operarios confiables.

En este contexto, se realizaron 1.112 promociones y 60 ascensos, consolidando así una planta de personal idónea y competente para dar respuesta oportuna y pertinente a los requerimientos derivados de la producción, los objetivos estratégicos y la misión de INDUMIL.

Es importante destacar que hubo una disminución en el total de promociones realizadas, pasando de 1242 en 2024 a 1.112 en 2025, lo que representa el 78,7% del total de la planta. Respecto a los ascensos, se observó una disminución del 29% en comparación con la vigencia anterior.



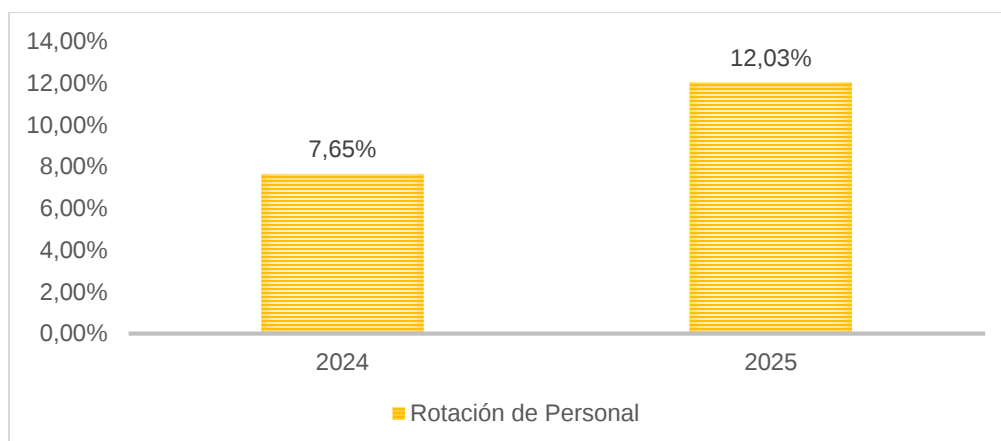
Gráfica 21. Comparativo Ascensos y Promociones
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Talento Humano

8.1.3. Índice de Rotación de Personal

En el transcurso del año 2025, se registró un incremento en la tasa de rotación en comparación con el 2024. Esta variación se atribuye principalmente al cumplimiento de cláusulas de contrato e incremento de renunciaciones voluntarias.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

■ (vigencia 2025)



Gráfica 22. Tasa de Rotación de Personal
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Talento Humano

8.2. Formación y Capacitación

La Industria Militar implementó estrategias de formación alineadas con los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública y la ESAP, orientadas a fortalecer la cultura de servicio y mejorar la calidad en la prestación de los servicios públicos. Se trabajó en cerrar brechas de competencias técnicas y comportamentales según el Acuerdo 815 de 2018, apoyando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Mediante la plataforma – Escuela de Formación Indumil, se ofrecieron cursos sincrónicos y asincrónicos con certificación, promoviendo el desarrollo personal y profesional de los funcionarios. El modelo de entrenamiento bajo el que se desarrolla la oferta formativa de la Industria Militar fomenta el aprendizaje continuo, cubre toda la planta de personal y optimiza la logística de formación, consolidando una cultura institucional de servicio y mejora permanente.

Es así como durante el 2025, se implementó el desarrollo del modelo de oferta formativa en tres grandes escuelas de capacitación a través de plataformas virtuales externas, con los siguientes resultados, con un total de 62.731 horas.

FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
13.762	48.971	62.731

Tabla 30. Total Horas de Capacitación 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Talento Humano

La distribución de horas de capacitación revela que Oficinas Centrales presenta el balance más equitativo, mientras que en las fábricas la cifra se debe a la naturaleza misional y demográfica de la operación. Lo anterior, dado al predominio de formación técnica y operativa, sumado a la concentración poblacional en las áreas de producción, no obstante, la organización garantiza que

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



la oferta de formación esté disponible de forma transversal, asegurando el cierre de brechas de conocimiento en todos los niveles y géneros.

Nuestros colaboradores realizaron cursos sincrónicos y asincrónicos, generando conocimientos y experiencias enriquecedoras que contribuyen significativamente al logro de los objetivos organizacionales.



Colaboradores capacitados
1400



Eventos de capacitación
282

Durante la vigencia 2025 se desarrollaron 282 programas de formación (cursos, diplomados, congresos, conferencias, entre otros) con una participación de 1.400 funcionarios en programas de educación no formal y programas de educación formal con una efectividad de la capacitación de 4,72 (94,4%).

Capacitamos a nuestros colaboradores para mejorar su rendimiento con respecto a los objetivos establecidos, a través del Plan Institucional de Capacitación (PIC), que está estructurado en cuatro ejes temáticos: (I) gestión del conocimiento e innovación, (II) transformación digital, (III) probidad y ética en el sector público, y (IV) creación de valor público. Lo anterior, evidencia como el PIC tuvo un fuerte componente de entrenamiento y reentrenamiento dictado dentro de la organización, transfiriendo el conocimiento tácito y específico de INDUMIL.

NO.	EJES TEMÁTICOS DEL PIC	NÚMERO DE CAPACITACIONES
1	Contratación Estatal y Supervisión de Contratos	2
2	Derechos Humanos, Equidad e Inclusión	5
3	Desarrollo de Habilidades de Liderazgo y Cultura Organizacional / Habilidades Blandas para la Productividad y Trabajo en Equipo	9
4	Disciplinarios	4
5	Finanzas Personales	1
6	Gestión de la Metrología y Control Dimensional	56
7	Gestión de Seguridad y Control en la Cadena de Suministro	4
8	Gestión Documental	2
9	Gestión Empresarial en Comercio, Logística y Finanzas	5
10	Gestión Estratégica y Planeación Institucional	4
11	Gestión Integral de la Calidad	8
12	Gestión Integral de la Producción / Procesos de Fabricación Industrial	77
13	Habilidades Blandas para la Productividad y Trabajo en Equipo	17
14	Herramientas de Productividad y Gestión de Datos	1
15	Inducción, Reinducción	15
16	Innovación, Productividad y Ofimática en la Era Digital / Estrategia Digitales e Innovación Empresarial	19
17	Marketing Digital	2
18	Modelo Integrado de Planeación y Gestión	3

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



NO.	EJES TEMÁTICOS DEL PIC	NÚMERO DE CAPACITACIONES
19	Reforma Pensional	1
20	Salud Ocupacional y Gestión Ambiental	47

Tabla 31. Capacitaciones 2025

Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Talento Humano

Las actividades se desarrollarán a través de la Red Institucional, el convenio de capacitación con Colfuturo, Universidad Militar, Departamento Administrativo de la Función Pública, Escuela Superior de Administración Pública, así como diferentes entidades públicas y privadas e instituciones de educación superior.

Los procesos de capacitación se realizaron de manera virtual y presencial en un 100%, apoyados en herramientas tecnológicas propias de la Industria Militar o las suministradas por los aliados estratégicos contratados para el desarrollo de los programas, quienes reportaban el cumplimiento de estos mediante los informes finales o los diplomas de certificación.

En el desarrollo de los programas contratados para los funcionarios, se registra un cumplimiento del 100% de los beneficiarios. Los mencionados programas, tuvieron una inversión total de \$ 400.000.000 millones y \$ 610.112.276 en beneficios educativos para los funcionarios e hijos.

Adicionalmente, en alianza con INALDE Business School, se brindó capacitación al Grupo Directivo, enfocada en el fortalecimiento de competencias de liderazgo, toma de decisiones, gestión de equipos y resolución de conflictos.

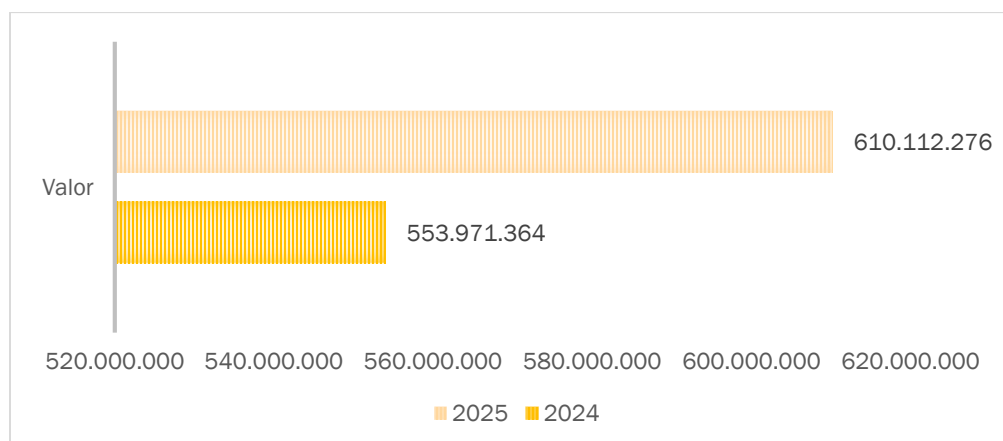
De cara a la vigencia 2026, el gran reto será avanzar hacia formaciones especializadas que impulsen un desarrollo exponencial en áreas críticas para la organización, como la innovación, la producción y el cumplimiento de requisitos asociados a certificaciones y acreditaciones, consolidando así una cultura de excelencia y sostenibilidad.

8.3. Beneficios Educativos

En la modalidad de apoyo educativo en la vigencia 2025 se otorgaron 493 auxilios económicos por un valor total de \$ 610.112.276 a los funcionarios y a sus hijos para adelantar estudios técnicos, tecnológicos, pregrado y postgrado. Lo anterior evidencia un aumento en valores del 10.1%, y en beneficiarios una disminución de 8%.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Gráfica 23. Valor de los Beneficios Educativos 2024 – 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Talento Humano

8.4. Programa de Bienestar

Los principales resultados obtenidos de la ejecución del Plan de Bienestar e Incentivos, evidencian una satisfacción de 4,7, es decir que se obtuvo un nivel de satisfacción del 94%, manteniendo un equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral de los trabajadores, aumentando su motivación y productividad, lo que se considera beneficioso para el desarrollo del Modelo Planeación y Gestión del Organizacione MIPG al considerar “*Talento Humano el activo más importante con el que cuentan las entidades y como el gran factor de éxito que les facilita la gestión y el logro de sus objetivos y resultados*”.

EXPERIENCIAS DE BIENESTAR	No. PARTICIPANTES	NIVEL DE SATISFACCIÓN
LANZAMIENTO DE LA CAMPAÑA VIVE+BIENESTAR	1304	4.8
DIA DE LAS PROFESIONES	312	4.575
MIÉRCOLES DE CENIZA	902	4.5
JORNADA COMPRIMIDA	1393.4	4.9
SEMANA SANTA	1235	4.9
DIA DE LA FAMILIA 1ER SEMESTRE	1352	4.6
CARRERA POR LOS HEROES	221	4.8
BENEFICIOS EDUCATIVOS	493	4.9
LIBRO DE COINTELIGENCIA	1313	-
DESAYUNO DE PENSIONADOS	36	4.7
JORNADA DE SALUD Y BIENESTAR	210	4.4
JORNADA DE DONACION DE SANGRE	31	4.5
CASAS FISCALES	4	-
CUMPLEAÑOS	1670	4.75
CELEBRACIÓN DE AMOR Y AMISTAD	1526	4.7
DIA DE LA FAMILIA 2DO SEMESTRE	1309	4.8
MEDICIÓN E INTERVENCIÓN DE AMBIENTE LABORAL (Clima general – Cultura General)	1259	90.16 – 88.24
HALLOWEEN	1771	4.5
CEREMONIA DE CONDECORACIONES	162	4.9

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



EXPERIENCIAS DE BIENESTAR	No. PARTICIPANTES	NIVEL DE SATISFACCIÓN
ANIVERSARIO 71 AÑOS	1675	4.8
DIA MUNDIAL DE LAS MASCOTAS	426	4.9
PRE PENSIONADOS	88	-
VELITAS	1705	4.8
NOVENAS NAVIDEÑAS	1655	4.8
CIRRE DE GESTIÓN (TRABAJADORES - HIJOS)	1706	
CELEBRACIÓN DÍA DE LA VIRGEN DEL CARMEN – DÍA DEL CONDUCTOR: (17 DE JULIO DE 2025)	31	4.6
CIERRE DE GESTIÓN: ENTREGA DE ANCHETAS CON AÑO VIEJO	1800	-

Tabla 32. Experiencias de Bienestar 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Talento Humano

8.4.1. Encuesta de Clima Laboral

La encuesta de clima laboral tiene como objetivo evaluar el ambiente de trabajo en la Industria Militar, enfocándose en el entorno físico, social, material, intelectual y emocional de los empleados. Los resultados sirven para medir la satisfacción de los funcionarios con las actividades de bienestar de 2024 y para estructurar el plan de bienestar de 2025. Se realizó a una muestra de 1.263 funcionarios de un total de 1.347, con un nivel de confianza del 93,76% y un margen de error del 0,53%.

Los resultados del estudio de Clima y Cultura Organizacional de 2025, indican que la percepción al interior de la Industria Militar corresponde a la categoría:



Gráfica 24. Resultados Encuesta de Clima Laboral 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Talento Humano

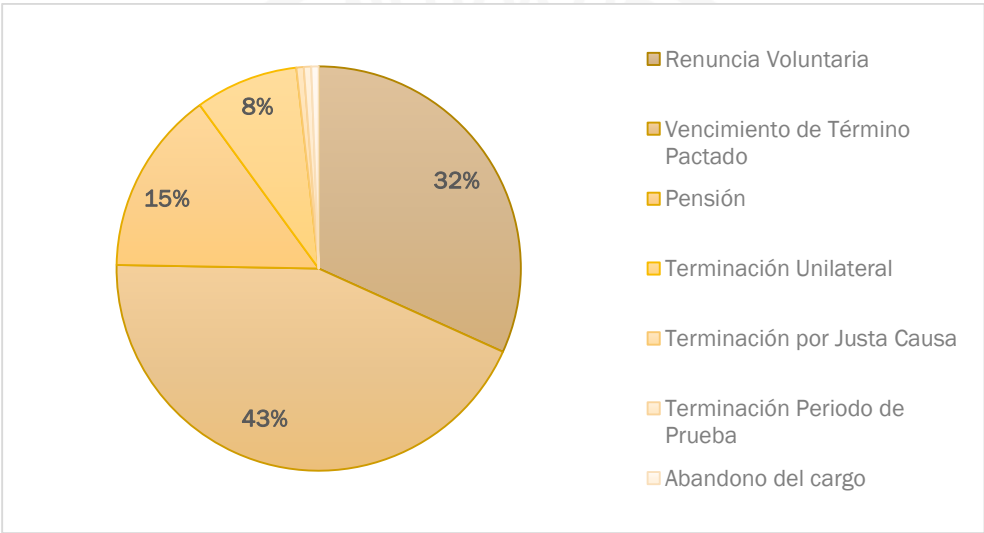
Informe de Gestión y Sostenibilidad
(vigencia 2025)



8.5. Desvinculación

Con el proceso de retiro finaliza el proceso de Gestión del Talento Humano, siendo este uno de los momentos más relevantes en la vida laboral de un colaborador. De ahí la importancia de implementar estrategias que faciliten el retiro en condiciones adecuadas que minimicen el impacto negativo generado por el rompimiento de la relación laboral.

Para la vigencia 2025, se presentaron 170 retiros, donde el 31,76% corresponden a retiros voluntarios, 43,53% a retiros por vencimiento de término pactado, 8,24% por terminación unilateral, Terminación por Justa Causa 0,59%, Terminación del Contrato por Periodo de Prueba 0,59%, Abandono del Cargo 0,59%.



Gráfica 25. Motivos de Desvinculación 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Talento Humano

En la Industria Militar actualmente se realiza un proceso de sensibilización para la desvinculación laboral especialmente con los colaboradores que se encuentran próximos a pensionar. Estos espacios consisten en talleres orientados a “acompañar a los asistentes a entender y aceptar los cambios que se han suscitados en el proceso de retiro laboral, brindándoles herramientas que les permitan afrontarlos; facilitando el manejo de las emociones, la gestión de las situaciones propias de dicha situación y establecer metas efectivas en las distintas áreas de su vida, permitiéndole coordinar acciones para su vida personal y laboral”.

UNIDAD DE NEGOCIO	CANTIDAD DE PARTICIPANTES
FAGECOR	60
FEXAR	7
FASAB	15
OFICINAS CENTRALES	6

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



UNIDAD DE NEGOCIO	CANTIDAD DE PARTICIPANTES
TOTAL	88

Tabla 33. Pre pensionados Vigencia 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Talento Humano

Este proceso facilita que los colaboradores tomen conciencia sobre su inminente jubilación, previendo posibles cambios en sus dimensiones individual, familiar y social, y emprendan acciones para evitar contratiempos que afecten su bienestar y calidad de vida. Demostramos así nuestro interés y gratitud por su labor, reforzando su sentido de pertenencia, autoestima, autoconfianza, autoconcepto y autoimagen, aspectos que pueden verse afectados al finalizar su ciclo laboral.

8.6. Seguridad y Salud en el Trabajo

- **Capacitación y desarrollo:** En el marco de las capacitaciones del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), se desarrollaron programas formativos con énfasis en la prevención de la exposición a riesgos psicosociales, la implementación del plan estratégico de seguridad vial, la prevención de riesgos osteomusculares, la promoción de la medicina preventiva y del trabajo, el fortalecimiento de hábitos de vida saludable, la consolidación de la Brigada de Emergencia, así como los procesos de inducción y reinducción en SG-SST.
- **Gestión de Emergencias:** En el componente de emergencias, la implementación de ejercicios prácticos (simulacros) a nivel nacional permitió validar los tiempos de respuesta y la coordinación operativa, asegurando que el personal cuenta con las competencias necesarias para actuar eficazmente ante situaciones críticas.
- **Evaluación de estándares mínimos:** La evaluación de estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo (SG-SST), basada en la Resolución 0312 de 2019, presentó un resultado de cumplimiento promedio del 93,88%.
- **Accidentalidad**

Durante la vigencia 2025 se consolidó una tendencia sostenida de disminución en los índices de accidentalidad en las unidades de negocio de la Industria Militar, con un total de 25 casos, lo que representa una reducción del 29% frente a 2024. Este resultado adquiere mayor relevancia al considerar el incremento temporal de la planta de personal, evidenciando el impacto positivo de las estrategias de autocuidado y prevención de riesgos orientadas a preservar la salud y seguridad de los funcionarios.

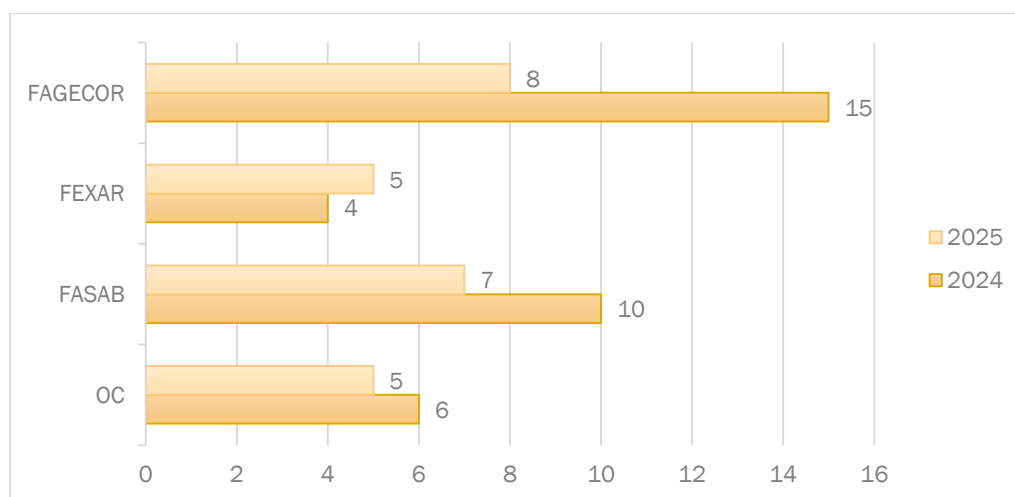
Asimismo, se registró una disminución en la severidad de los eventos, atribuible al fortalecimiento de las acciones de promoción y prevención, con énfasis en el autocuidado, la identificación temprana de riesgos y la consolidación de hábitos seguros en el entorno laboral.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



En conjunto, estas medidas han contribuido de manera efectiva a la conservación de la salud de los funcionarios y al fortalecimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), en coherencia con los principios de mejora continua, bienestar organizacional y cumplimiento normativo establecidos en la Resolución 0312 de 2019.

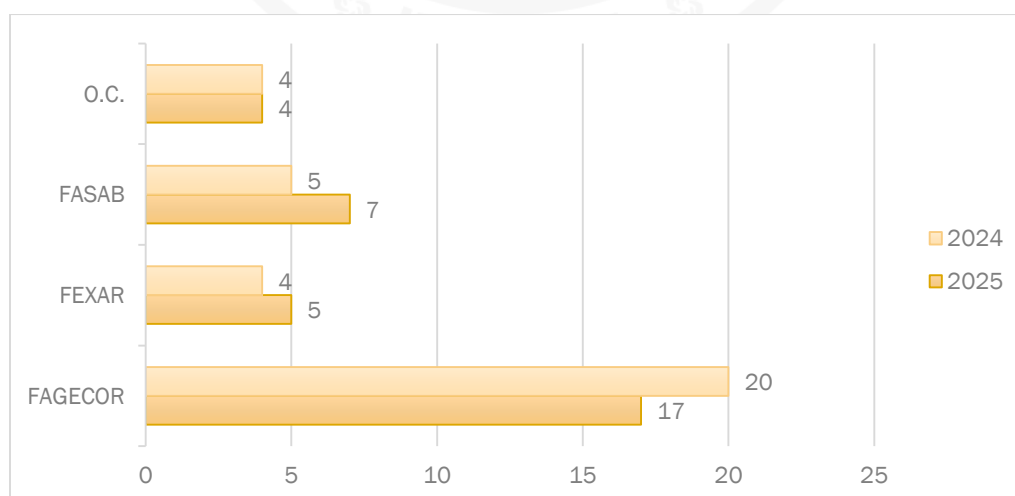


Gráfica 26. Accidentes de Trabajo por Unidad de Negocio vigencia 2024 y 2025

Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Seguridad Industrial

En este contexto, la Industria Militar ha reducido la accidentalidad en el marco de la implementación de los programas y procedimientos del de Seguridad y Salud en el Trabajo, en términos de prevención de Accidentes de Trabajo (AT) y Enfermedades Laborales (EL).

- **Enfermedades laborales**



Gráfica 27. Enfermedades Laborales 2025

Fuente: Elaboración propia – Gerencia de Seguridad Industrial

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Se evidencia una alta prevalencia de enfermedades generales de origen osteomuscular en la Industria Militar, asociadas principalmente a las condiciones ergonómicas, esfuerzos repetitivos, posturas prolongadas y exposición a factores físicos.

Durante la vigencia 2025, se observó una rotación de personal con diagnósticos de origen laboral, lo cual contribuyó a una disminución relativa en la frecuencia de casos activos. Sin embargo, la prevalencia se ha mantenido, debido a la vinculación progresiva de personal misional a la planta de Indumil, cuyas funciones implican exposición directa a riesgos físicos, biomecánicos y operacionales.

- **Prevención de Accidentes de Trabajo (AT) y Enfermedades Laborales (EL)**

La implementación de controles críticos permitió reducir la accidentalidad y mitigar la severidad de los eventos, rompiendo la correlación entre el aumento de personal y la siniestralidad. En el componente de salud, la intervención sobre riesgos biomecánicos (osteomusculares) y neurológicos, a través de la vigilancia epidemiológica y la reubicación laboral, logró contener la incidencia de enfermedades, respaldada por una cultura de autocuidado transversal a toda la organización.

- **Bienestar integral en la semana de la salud**

En el marco de la Semana de la Salud 2025, desarrollada en las unidades de negocio durante la semana del 29 de julio al 01 de agosto de 2025, se ejecutaron de manera integral las actividades programadas conforme al cronograma establecido y con la participación de los funcionarios.

Las jornadas incluyeron espacios de promoción y prevención en diferentes dimensiones de la salud, en aras de fortalecer la cultura de prevención, el autocuidado y la promoción de hábitos saludables:

- Hábitos de vida saludable y el plan estratégico seguridad vial (PESV): dinámicas pedagógicas y actividades de sensibilización.
- Prevención de riesgos osteomusculares: pausas activas y ejercicios de movilidad.
- Prevención de riesgos cardiovasculares: stands interactivos y actividades de entrenamiento físico.
- Salud mental: espacios de regulación del estrés y actividades lúdicas como juegos de mesa.
- Cuidado ambiental: dinámicas de sensibilización sobre prácticas sostenibles.
- Brigada de emergencia: ejercicios de identificación de peligros y recursos de atención.
- Medicina preventiva y del trabajo: tamizajes, diagnósticos y actividades complementarias de autocuidado.
- Promoción del uso seguro de escaleras y ascensores: recorridos pedagógicos en las oficinas.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Las actividades se realizaron en los lugares asignados con el apoyo de aliados y el acompañamiento de entidades aliadas como ARL SURA, Compensar, March, TH, JSP, Somos Viales y con la presencia del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST), quienes aportaron su conocimiento técnico y metodológico.

9. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

El proyecto de transformación digital de Indumil se consolida como una iniciativa estratégica para modernizar los procesos misionales y administrativos mediante soluciones tecnológicas integrales, seguras y eficientes. Esta transición no es meramente tecnológica; responde a la necesidad de reorganizar el modelo operativo institucional para optimizar recursos, fortalecer la ciberseguridad y garantizar la trazabilidad total de la información.

9.1. Sostenimiento Tecnológico

Para garantizar la continuidad y estabilidad de la infraestructura, la Gerencia de TI gestionó una inversión consolidada de \$10.314 millones durante la vigencia 2025, destinada a los siguientes pilares:

- **Licenciamiento y Seguridad:** Renovación de plataformas críticas como SAP, Synergy, Fortinet y Trend Micro.
- **Infraestructura y Conectividad:** Extensión de garantías de hardware DELL, conectividad institucional y programas de mantenimiento preventivo.
- **Especialización Técnica:** Continuidad en los servicios de soporte operativo y plataformas de ingeniería (Autodesk).

9.2. Transformación Digital: Avances

Se avanza en la ejecución del Convenio Marco Interadministrativo con la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB), cuya vigencia se extiende hasta diciembre de 2026. Esta alianza ha permitido integrar esfuerzos técnicos y humanos para robustecer la conectividad y la capacidad tecnológica de la Industria Militar. Para la vigencia 2025, la gestión se ha orientado a:

- **Normalización Digital:** Implementación del dominio indumil.gov.co, despliegue de Google Workspace y regularización de licencias para la continuidad del negocio.
- **Cultura Digital:** Inicio de gestión del cambio y capacitación interna para cerrar la brecha digital de los colaboradores.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



9.3. Proyección 2026

El sistema SAP S/4HANA se mantiene como el núcleo estratégico de Indumil, articulando los flujos financieros, logísticos y administrativos. Su sostenimiento es la prioridad para asegurar el control operativo basado en datos.

El objetivo para el cierre de 2026 es evolucionar hacia un entorno de interoperabilidad total. Así mismo, se proyecta la creación de una capa unificada que integre el núcleo SAP con sistemas emergentes de Industria 4.0, habilitando un gobierno de datos transversal que sustente decisiones basadas en transparencia y analítica avanzada.

10. DIMENSIÓN LEGAL

La Oficina Legal, en cumplimiento del numeral 9 del artículo 9 del Decreto 156 del 28 de enero de 2022, cuya función es *"asesorar legalmente a la Presidencia y a las demás dependencias de la entidad en los asuntos que sometan a consulta y que se presenten en el ejercicio de sus competencias"*, adelanta actividades para asegurar que, en el desarrollo de su objeto social, la empresa cumpla con las disposiciones normativas, aplicando los principios constitucionales, legales y reglamentarios vigentes. Además, se enfoca en el fortalecimiento del Sistema de Gestión Integral de la Industria Militar.

Procesos y Denuncias Penales

Le corresponde a la Oficina Legal ejercer la dirección de la estrategia de Defensa Jurídica dentro de los procesos judiciales a favor y en contra, en procura de salvaguardar los intereses de INDUMIL, dentro de los procesos en los que la Industria sea parte o interviniente, dando cumplimiento a la normatividad vigente. Para el año 2025 se atendieron las diligencias, audiencias, presentación de alegatos y requerimientos judiciales de los procesos que tuvieron actuaciones durante este periodo.

Procesos judiciales favorables para la entidad

La Oficina Legal en el marco de la función de la representación de la Empresa en toda clase de procesos judiciales, administrativos, policivos, arbitrales o extrajudiciales en los que la Empresa sea parte, por ello, estará plenamente facultado para recibir, desistir, transigir y conciliar en nombre de la empresa, ha obtenido resultados favorables traducido en un ahorro económico para la entidad.

De acuerdo a las Sentencia de segunda instancia ejecutoriadas y en firme de acuerdo a la gestión de la Oficina Legal resultados favorables obtenidos en el curso de la vigencia 2025, la Industria Militar - Indumil tuvo un ahorro de cinco mil novecientos cuarenta y dos millones trescientos noventa y dos mil novecientos pesos (COP) (\$5.942.392.900).

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



10.1. Gestión Judicial: Estado Actual de los Procesos Judiciales

La Oficina Legal, 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. Además, supervisa el trámite de los mismos.

Con relación a Procesos Judiciales hay un total de 46 procesos judiciales a Corte 31 de diciembre de 2025. Al cierre de la vigencia 2025, la Industria Militar gestiona un total de 46 procesos judiciales. La carga litigiosa se concentra principalmente en lo Contencioso Administrativo (37%) y en procesos contra terceros (32,6%), donde la Entidad actúa proactivamente en defensa de sus intereses. Es de destacar que el 24% de los procesos se encuentran ya en etapa de sentencia definitiva (segunda instancia), lo que prevé una resolución jurídica de gran parte de los procesos.

PROCESO	PRIMERA INSTANCIA	SEGUNDA INSTANCIA (SENTENCIA DEFINITIVA)	TOTAL PROCESOS
Laboral	7	4	11
Contencioso Administrativo (Contra la Entidad)	14	3	17
Contra Terceros (Indumil como Demandante)	12	3	15
Constitucional (Acciones de tutela/otros)	2*	0	2
Ejecutivo (Contra la Entidad)	0	1	1
TOTAL CONSOLIDADO	35	11	46

Tabla 34. Gestión Judicial 2025

Fuente: Elaboración propia – Oficina Legal

*Nota: De los procesos constitucionales en primera instancia, uno cuenta con sentencia favorable para la Entidad.

10.2. Gestión de Conciliaciones Prejudiciales y Judiciales

De conformidad con el artículo 115 de la Ley 2220 de 2022 estableció el campo de aplicación que es de obligatorio cumplimiento para las entidades de derecho público, los organismos públicos del orden nacional, departamental, distrital, los municipios que sean capital de departamento y los entes descentralizados de estos mismos niveles.

De las decisiones adoptadas por el Comité de Conciliación de la Industria Militar durante la vigencia 2025, en la totalidad de los casos estudiados por solicitud de conciliación judicial y extrajudicial se adoptó la decisión de no conciliar, al no evidenciarse mérito para ello ni intención alguna de llegar a aceptar y/o proponer fórmulas de arreglo, frente a las pretensiones de cada caso en concreto. En cuanto a los asuntos estudiados, es decir los casos a conciliar por trámites de conciliación judicial, extrajudicial, acciones de repetición y casos internos administrativos (Acuerdos - Propuestas), sin embargo, para tomar las decisiones respectivas, en cumplimiento de lo establecido por la Ley y siguiendo las directrices de la Agencia de Defensa Jurídica del Estado, se prepararon y adelantaron 21 Comités de Conciliación.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



TOTAL CASOS ESTUDIADOS	CASOS POR CONCILIACIÓN JUDICIAL	CASOS POR CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL	CASOS INTERNOS ADMINISTRATIVOS (ACUERDOS - PROPUESTAS)	CASOS A CONCILIAR	ACCIONES DE REPETICIÓN
29	8	5	11	0	5

Tabla 35. Gestión de Conciliaciones 2025
Fuente: Elaboración propia – Oficina Legal

- Actualización del comité de conciliación de la Industria Militar mediante resolución No.306 de 2025.
- Actualización del reglamento interno del comité de conciliación de la Industria Militar con resolución No.412 de 2025.
- Adoptar la Política de Prevención del Daño Antijurídico mediante resolución No. 426 de 2025.

10.3. Protección de la Propiedad Industrial de la Industria Militar

La Industria Militar De Colombia – INDUMIL cumple con lo establecido en el artículo 47 de la Ley 222 de 1995, que impone la obligación de hacer las indagaciones y verificaciones respectivas para cumplir con las normas de propiedad intelectual y derechos de autor. A continuación, se presenta cómo se ha cumplido con dichas normas y cuál ha sido la gestión desarrollada. Con el propósito de proteger los derechos de propiedad industrial de los bienes intangibles, la Industria Militar – INDUMIL ha gestionado los siguientes registros a nivel nacional e internacional:

PROPIEDAD INTELECTUAL	VIGENCIA DE MAS DE 5 AÑOS	VIGENCIA CON MENOS DE 5 AÑOS	VIGENCIA CON MENOS DE 3 AÑOS	EN TRAMITE	TOTAL
MARCAS NACIONALES	26	5	0	0	31
MARCAS INTERNACIONALES	2	8	2	1	13
PATENTES NACIONALES VIGENTES	14	0	0	7	21
PATENTES INTERNACIONALES VIGENTES	16	0	0	6	22
DISEÑOS INDUSTRIALES	0	0	0	3	3
TOTAL DE GESTIÓN EN ACTIVIDADES RELACIONADAS CON PROPIEDAD INDUSTRIAL					87

Tabla 36. Protección de la Propiedad Industrial 2025
Fuente: Elaboración propia – Oficina Legal

10.4. Derechos de Petición, Solicitudes y Requerimientos

Durante el año 2025, la Oficina Legal atendió los derechos de petición, tutelas, solicitudes, requerimientos y reclamaciones al igual que las visitas de los entes de control y veedurías, como se detalla a continuación:

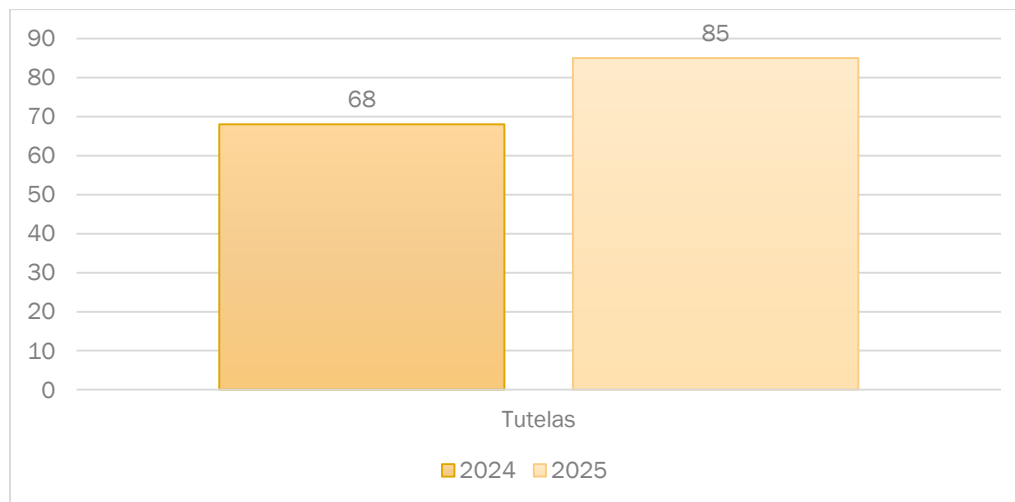
Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Acciones de tutela

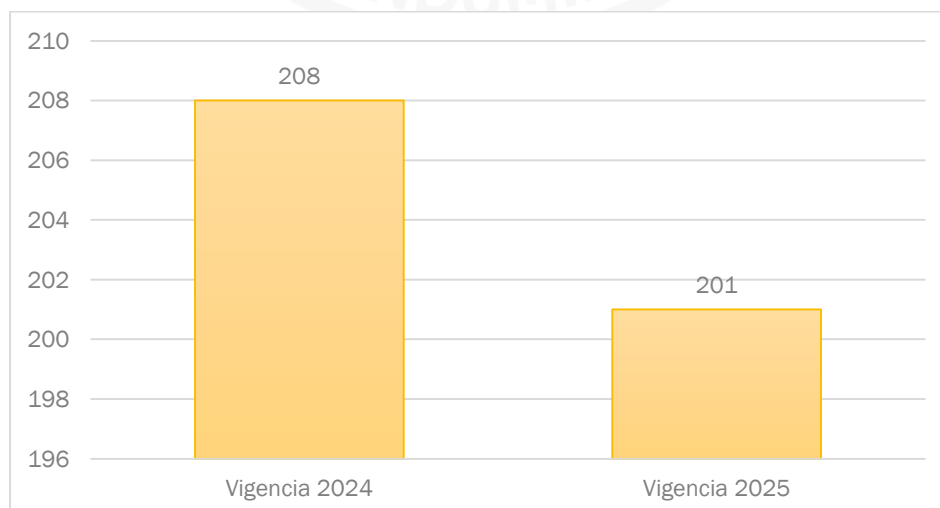
El volumen de tutelas mostró un incremento significativo del 25% en el año 2025 en comparación con el 2024. Mientras que en 2024 se registraron un total de 68 tutelas, en 2025 la cifra ascendió a 85.



Gráfica 28. Comparativo acciones de tutelas 2024 – 2025
Fuente: Elaboración propia – Oficina Legal

Derechos de petición

El comparativo muestra una gestión estable con una leve tendencia decreciente de los derechos de petición radicados a la Oficina Legal.



Gráfica 29. Comparativo Derechos de Petición 2024 – 2025

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Fuente: Elaboración propia – Oficina Legal
Nota: Derechos de petición de competencia de la oficina legal.

10.5. Proyecto de Actualización Decreto-Ley 2535 de 1993

Bajo el liderazgo de la Oficina Legal de la Industria Militar, se coordinó un ejercicio interinstitucional para actualizar el Decreto-Ley 2535 de 1993, adaptándolo a las realidades tecnológicas y sociales del país, frente a los nuevos comportamientos, retos y tecnologías, en armas, municiones y explosivos. Entre julio de 2024 y mayo de 2025, se desarrollaron mesas de trabajo con entidades clave como el Ministerio de Defensa Nacional, Comando General de las Fuerzas Militares, Departamento Control Comercio de Armas, Municiones y Explosivos – DCCAE, Policía Nacional, Ejército Nacional, Fuerza Aeroespacial Colombiana, Armada Nacional la Superintendencia de Vigilancia y el Cuerpo Técnico de Investigación (CTI) como invitado.

Esta gestión técnica y jurídica culminó con éxito el 19 de agosto de 2025, fecha en la que el Ministro de Defensa radicó ante el Congreso de la República el Proyecto de Ley 181 de 2025. Esta iniciativa legislativa del Gobierno Nacional busca modernizar la regulación sobre armas, municiones y explosivos, respondiendo a los nuevos retos de seguridad y defensa, así como consolidando el rol de Indumil como asesor estratégico en la formulación de políticas públicas del sector.

10.6. Tratado sobre el Comercio de Armas (TCA)

El Tratado sobre el Comercio de Armas (TCA) de la Organización de Naciones Unidas es un acuerdo internacional crucial para la regulación del comercio global de armas convencionales. En ese marco, La Oficina Legal de la Industria Militar, en el marco de sus competencias y en cumplimiento del Tratado sobre el Comercio de Armas de las Naciones Unidas, el cual entro en vigencia para el Estado Colombiano el 13 de enero de 2025, procedió a realizar la actualización de los procedimientos internos relacionados con la gestión de ventas internacionales de bienes y servicios de la Industria Militar – INDUMIL incluyendo entre otros la evaluación comprendida en los artículos 6 y 7 del citado Tratado.

10.7. Directiva de Control y Comercio de Armas y Municiones

Construcción de la Directiva Ministerial como instrumento indispensable y oportuno para la articulación de las entidades del Sector Defensa en el cumplimiento y ejercicio del Monopolio Constitucional del Estado en el control y comercio de armas y municiones en Colombia, por lo que, no es un acto administrativo aislado, sino el resultado de un proceso participativo y riguroso que convocó a todas las entidades competentes de la Cartera de Defensa para solucionar problemas de interoperabilidad y articulación estructurales en el control y comercio de armas y municiones.

Su expedición permitirá:

Informe de Gestión y Sostenibilidad

■ (vigencia 2025)



- Articular eficientemente las competencias de INDUMIL, el DCCAE, la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada y demás entidades.
- Resolver las barreras tecnológicas y administrativas que afectaban a los usuarios.
- Fortalecer la trazabilidad y el control sobre las armas de fuego en manos de particulares.
- Garantizar el cumplimiento efectivo del monopolio de las armas por parte del Estado, contribuyendo directamente al fortalecimiento de la seguridad ciudadana en Colombia.

En ese sentido, se expidió documento final como resultado del esfuerzo conjunto, materializado a través de mesas de trabajo articuladas entre la Industria Militar – INDUMIL, el Comando General de las Fuerzas Militares, el Departamento Control Comercio de Armas, Municiones y Explosivos (DCCAE), la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, la Dirección de investigación criminal e INTERPOL de la Policía Nacional, y la Dirección de Seguridad Ciudadana del Ministerio de Defensa Nacional, además del apoyo de Cuerpo Técnico de Investigación de la Fiscalía General de la Nación, que terminaron con el proyecto final de Directiva para firma del señor Ministro de Defensa.

De acuerdo con lo anterior, es importante resaltar que Indumil tiene como función principal fabricar, importar y comercializar armas, municiones, explosivos y accesorios, mientras que el DCCAE autoriza y controla el porte y tenencia de las armas y municiones, así como el uso y comercialización de explosivos y sustancias químicas controladas, tanto a los particulares como a los organismos del Estado diferentes a la Fuerza Pública.

10.8. Iniciativa Regulatoria sobre Armas Menos Letales

De acuerdo con lo señalado anteriormente, y que la iniciativa regulatoria del Gobierno Nacional sobre armas, elementos y dispositivos menos letales, es liderada por el Viceministerio de Políticas de Defensa y Seguridad, y su Dirección de Seguridad Ciudadana, la Industria Militar de Colombia – Indumil, solicitó efectuar las acciones, gestiones o trámites pertinentes para formalizar, protocolizar o declarar la pérdida de ejecutoria del Decreto 1563 de 2022 *“Por medio del cual se adiciona el Capítulo 5 al Libro 2, Parte 2, Título 4 del Decreto 1070 de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Defensa sobre la clasificación y reglamentación del porte de las armas, municiones, elementos y dispositivos menos letales”*, con el propósito de garantizar los principios de eficiencia, transparencia, legalidad y confianza legítima.

Informe de Gestión y Sostenibilidad
(vigencia 2025)



11.SEGURIDAD

La seguridad en la Industria Militar se consolidó en 2025 como un pilar crítico para la continuidad del negocio y la seguridad nacional. Bajo estándares de excelencia, la Oficina de Seguridad y Defensa lidera un enfoque sistémico que garantiza la protección de activos críticos, información sensible y el talento humano, mitigando riesgos de alto impacto en todas las unidades de negocio.

• Modernización y Seguridad Electrónica

Se realizó la actualización de la infraestructura tecnológica para blindar la operación contra posibles eventualidades que puedan afectar la seguridad de las instalaciones:

- **Vigilancia Avanzada:** Instalación de cámaras digitales en puntos críticos para fortalecer la vigilancia perimétrica.
- **Control de Acceso:** Implementación de escáneres y arcos detectores para la detección proactiva de amenazas.
- **Gestión de Amenazas Aéreas:** Alianza estratégica con el Ejército y la Policía Nacional para estandarizar protocolos ante sobrevuelos no autorizados de drones (aeronaves no tripuladas), incluyendo la capacitación técnica del personal en la detección de estos dispositivos.

• Gestión de Seguridad

La siguiente tabla resume los principales resultados alcanzados durante la vigencia 2025:

EJE	DESCRIPCIÓN	RESULTADO
Seguridad de Personas	Estudios de seguridad ejecutados	1620 estudios realizados bajo estándares OEA.
Seguridad Física	Inspecciones y simulacros	173 inspecciones físicas y 12 pruebas de vulnerabilidad.
Seguridad Comercial	Carga asegurada en cadena de suministro	12.986.285 toneladas custodiadas en 200 operativos de escolta.
Acompañamiento Operacional	Movimientos de material y pruebas técnicas	65 movimientos de material reservado y 40 pruebas balísticas sin incidentes.
Trazabilidades	Efectividad en respuesta a requerimientos	87% de efectividad (1.384 respuestas oportunas de 1.582 requerimientos).

Tabla 37. Principales resultados de seguridad 2025

Fuente: Elaboración propia – Oficina de Seguridad y Defensa

• Modelo de Seguridad Colaborativa: "Plan Buen Vecino"

Este plan constituye un pilar de seguridad pasiva y participativa, fundamentado en la generación de alertas tempranas y la protección mutua con las comunidades aledañas a nuestras fábricas:

Informe de Gestión y Sostenibilidad

■ (vigencia 2025)



- **FAGECOR:** Fortalecimiento de la interoperabilidad con la Policía Nacional y el Batallón de Policía Militar No. 13. Se mantiene enlace directo con Juntas de Acción Comunal (Ciudad de Quito, Ciudad Latina y Tierra Blanca) y superficies comerciales para optimizar tiempos de reacción.
- **FEXAR:** Red de comunicación efectiva con 8 empresas críticas del sector y alianza con CONALMIN, facilitando respuestas coordinadas ante el manejo de productos sensibles.
- **FASAB:** Implementación de un modelo de confianza mutua con la comunidad, permitiendo que el flujo de información hacia la Base Militar sea preventivo y proteja la infraestructura.
- **Redes de Participación Ciudadana:** Coordinación técnica permanente con autoridades locales y líderes comunitarios para la detección temprana de amenazas y el fortalecimiento del tejido social en torno a la seguridad.
- **Tecnología de Enlace Inmediato:** Implementación de nodos de comunicación mediante mensajería instantánea con la Policía Nacional y empresas de vigilancia privada, garantizando un flujo de información bidireccional y en tiempo real en las áreas de influencia.
- **Mitigación de Riesgos:** Ejecución de pruebas de vulnerabilidad interna y simulacros para evaluar la eficacia de la vigilancia y la capacidad de respuesta institucional frente a eventos delictivos

• Entrenamiento

En cumplimiento con estándares internacionales y requisitos críticos del Operador Económico Autorizado (OEA), se ejecutaron simulacros para evaluar la capacidad de respuesta ante escenarios de:

- Hurto de mercancías y activos.
- Atentados y acciones terroristas.
- Contaminación de carga.
- Sabotaje y espionaje industrial.

12.CONTROL INTERNO

12.1. Resultado de Auditorías Contraloría General de la República

La Contraloría General de la Republica en el Informe Final de Auditoría Financiera vigencia 2024, radicado en la Industria Militar con documento No. 03.051.477 del 3 de junio de 2025, numeral 1.11 “SEGUIMIENTO AL PLAN DE MEJORAMIENTO”, determinó retirar 12 hallazgos con 32 actividades del plan de mejoramiento institucional, cumplidos al 100%, de 20 hallazgos evaluados, lo que representa el 60% del total de los hallazgos.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

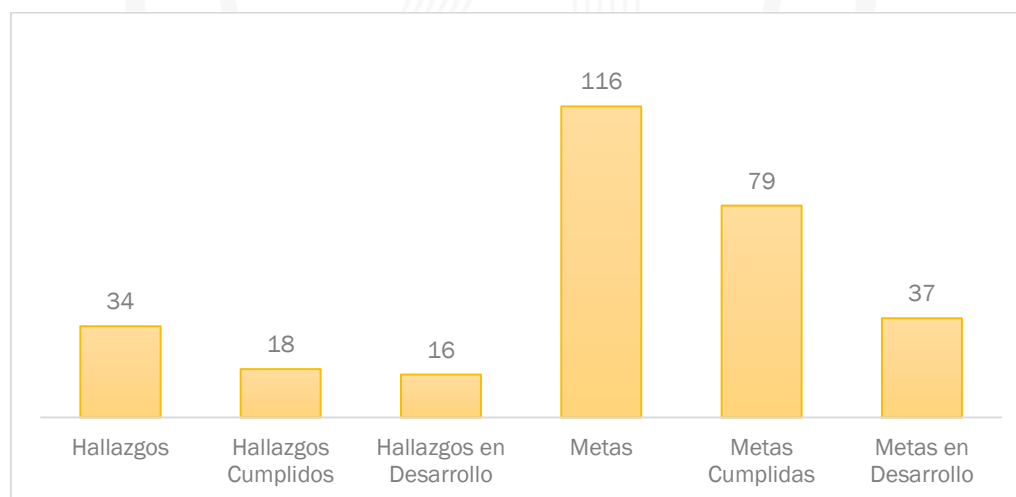
(vigencia 2025)



12.2. Seguimiento Plan de Mejoramiento Contraloría General de la República

Mensualmente la Oficina de Control Interno presentó a la Presidencia de la Industria Militar y procesos responsables, el grado de avance en la gestión del plan de mejoramiento de la Contraloría General de la República; de acuerdo con las siguientes recomendaciones:

- Gestionar el cumplimiento de las metas en ejecución, con el fin de evitar las sanciones para la Empresa establecidas en el Decreto Ley 403 de 2020, artículo 101.
- Continuar con la ejecución de las diferentes actividades y aplicación de controles establecidos en el plan de mejoramiento 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, Vicepresidentes, Gerentes y Direcciones 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 lograr soportar el avance de cumplimiento.



Gráfica 30. Estado Plan de Mejoramiento CGR
Fuente: Elaboración propia – Oficina de Control Interno

La Oficina de Control Interno realizó seguimiento a los hallazgos que en sus actividades detallan cumplimiento al 100% y avance del 58,58% de los procesos de la Industria Militar.

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 Orgánica No. 0066 de abril 02 de 2024.

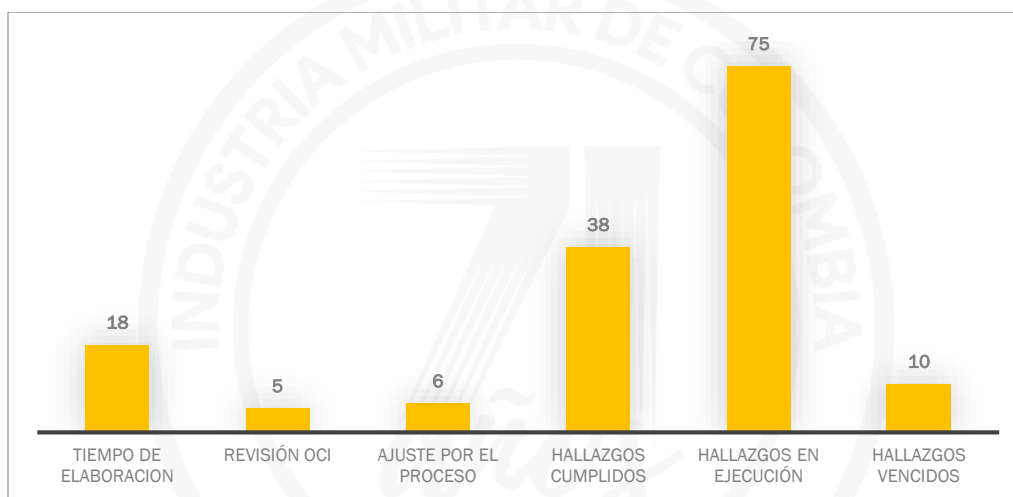
Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



12.3. Auditorías Control Interno

La Oficina de Control Interno con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la Industria Militar para la vigencia 2025, adelantó auditorías y verificaciones de manera independiente, selectiva, sistémica y objetiva, basada en riesgos a los procesos, almacenes comerciales y de depósito del Sistema de Gestión Integral, generando 152 hallazgos. A continuación, se detalla el estado de los hallazgos mencionados.



Gráfica 31. Hallazgos Auditorías Control Interno 2025
Fuente: Elaboración propia – Oficina de Control Interno

La Oficina de Control Interno realizó seguimiento a los hallazgos que en sus actividades detallan cumplimiento al 25% y avance del 49,34% de los procesos de la Industria Militar.

12.4. Resultados de Relacionamiento con Partes Interesadas

Para la vigencia 2025 se realizaron dos encuestas de percepción de la Oficina de Control Interno, generando las siguientes recomendaciones:

- Continuar realizando acompañamiento a los procesos, áreas u oficinas que se encuentran en uno o varios roles con un nivel de percepción regular o malo.
- Realizar actividades como charlas, academias, boletines, en la Industria Militar con el fin de dar a conocer los 5 roles de la Oficina de Control Interno explicando cómo es el desarrollo de cada uno de ellos y en qué actividades se ven reflejados y el impacto que estos generan al interior de la empresa y fortalecer el rol de Evaluación a la Gestión del Riesgo en las fábricas.

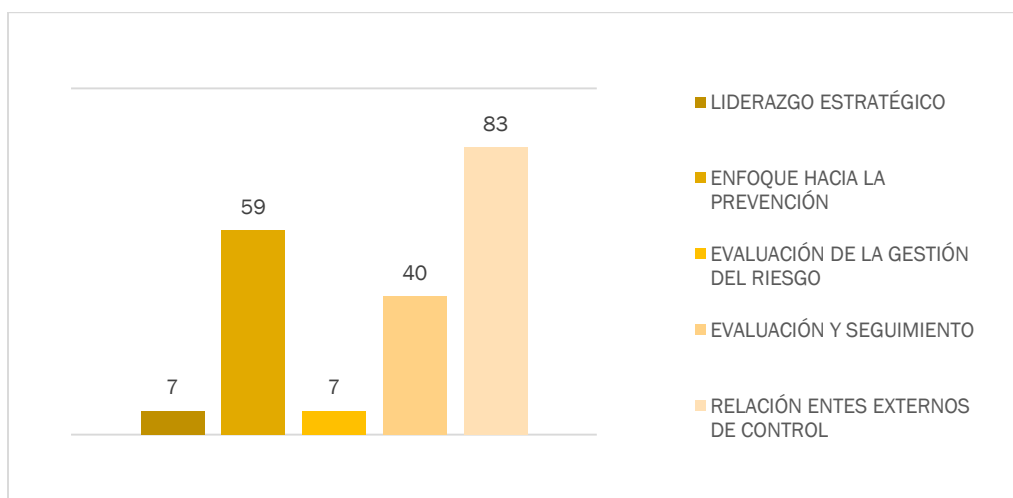
12.5. Gestión Oficina de Control Interno

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Para la vigencia 2025, en el marco del desarrollo del plan anual de auditorías aprobado por el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno. Así mismo, en cumplimiento de los cinco roles definidos en el Decreto 648 de 2017, se ejecutaron 196 actividades como se muestra a continuación:



Gráfica 32. Actividades Rol Oficina de Control Interno
Fuente: Elaboración propia – Oficina de Control Interno

En el marco del rol de evaluación y seguimiento, se resalta la realización de 30 informes de auditoría correspondientes a 10 de procesos y 20 de almacenes comerciales.

13. NUESTRA SITUACIÓN FINANCIERA E INVERSIÓN CORPORATIVA

GRI [3.3] [201-1] [201-3]

En la Industria Militar mantenemos un sólido compromiso con la transparencia y la generación de valor sostenible para los sectores, el medio ambiente, la sociedad y el país. Este éxito se sustenta en una gestión financiera y de recursos eficiente, basada en información precisa y oportuna, y una estructura institucional sólida con políticas y procedimientos claros.

Distribución del Valor Generado

Reconocemos la importancia de distribuir equitativamente el valor económico que generamos para contribuir a la construcción de una nación más próspera. Por ello, fomentamos el valor compartido con nuestros grupos de interés, impulsando el desarrollo económico, social y ambiental en los municipios donde operamos.

Esto lo logramos a través de la generación de empleo, la promoción de prácticas sostenibles en nuestra cadena de suministro, la administración responsable de las finanzas públicas y el cumplimiento riguroso de nuestras obligaciones tributarias.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



A continuación, presentamos nuestras cifras correspondientes al año 2025 (noviembre):

INDICADOR	RESULTADO (Millones)
Costos operacionales	\$ 342.816
Salarios	\$ 95.639
Beneficios de los empleados	\$ 10.817
Pagos a proveedores	\$ 41.027
Pagos al gobierno	\$ 94.855
Valor estimado de las obligaciones del plan de pensiones	\$ 88.463

Tabla 38. Valor económico distribuido 2025

Cifras en millones de pesos

Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2025

Fuente: Elaboración propia – Gerencia Financiera

Impacto Económico Directo y Retenido

La generación de valor económico es un pilar fundamental para el desarrollo del país. La rentabilidad de la Industria Militar se traduce en beneficios tangibles para la sociedad en diversas áreas.

Destacamos los siguientes resultados clave de nuestra gestión financiera:

Valor económico directo generado ²	\$ 961.060
Valor económico retenido ³	\$ 119.942

Tabla 39. Valor económico 2025

Cifras en millones de pesos

Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2025

Fuente: Elaboración propia – Gerencia Financiera

13.1. Rendimientos Financieros 2024 - 2025

Los rendimientos financieros obtenidos son el resultado de una gestión integrada con la Gerencia Financiera, de los recursos que provienen principalmente de los traslados y movimientos estratégicos realizados con diversas entidades bancarias, de la participación activa en fondos de inversión colectiva y de la administración de recursos a través de encargos fiduciarios, del Plan Fortaleza y en las inversiones asociadas a los recursos de Pensiones.

Para la vigencia 2025 se realizaron las proyecciones con una meta de \$ 27.000 millones y se registran los siguientes resultados para el mes de noviembre:

² Valor económico directo generado: Ingresos

³ Valor económico retenido: el "valor económico directo generado" menos "el valor económico distribuido".

Informe de Gestión y Sostenibilidad

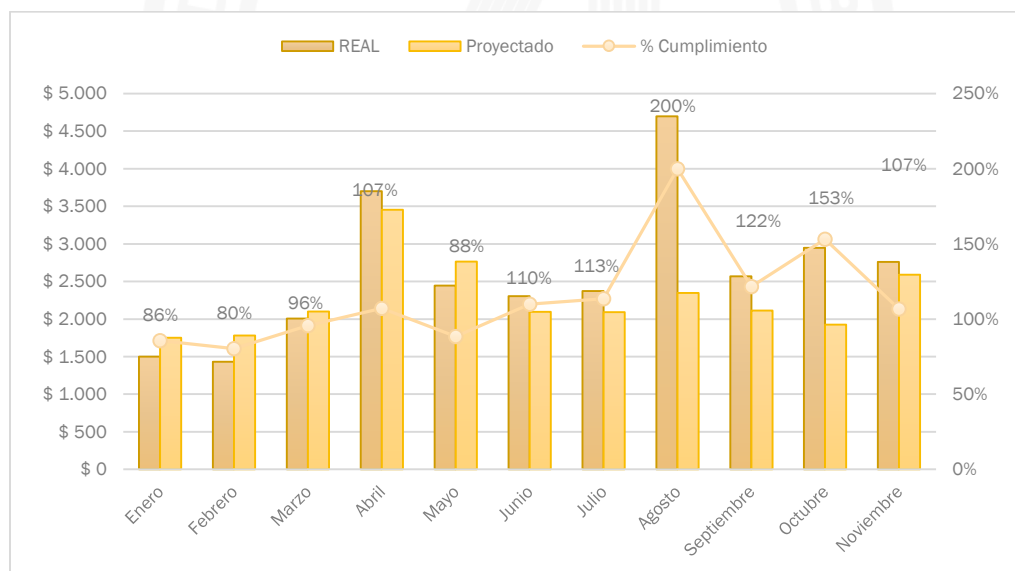
(vigencia 2025)



DETALLE	VALOR
Meta Anual R.F.	\$ 27.000
Resultado Acumulado a Noviembre	\$ 28.727
Excedente / Superávit	\$ 1.727
Porcentaje de Cumplimiento	106%

Tabla 40. Rendimiento Financieros
Cifras en millones de pesos
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia Financiera

El rendimiento acumulado a noviembre ha superado la meta anual establecida de \$27.000 millones, registrando un resultado de \$ 28.727 millones a once meses de gestión, la Industria ha logrado un porcentaje de cumplimiento de 106 %, lo que representa un logro particularmente significativo ya que la meta anual se ha sobrepasado antes de la finalización del año fiscal 2025, generando un superávit de \$1.727 millones sobre lo proyectado, a continuación, se detalla el comportamiento anual:



Gráfica 33. Comportamiento Rendimientos Financieros
Cifras en millones de pesos
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2025
Fuente: Informe de rendimientos Financieros

Para la vigencia 2025 respecto a la 2024 aunque fue inferior por la tasa de oferta de las entidades financieras presentó un crecimiento sólido que lleva a mantener resultados en rendimientos por \$ 28.727 a noviembre superando la meta antes de lo previsto para el cierre de vigencia 2025 llevándolo a un crecimiento porcentual del 39.30 % respecto al acumulado a noviembre de 2024:

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



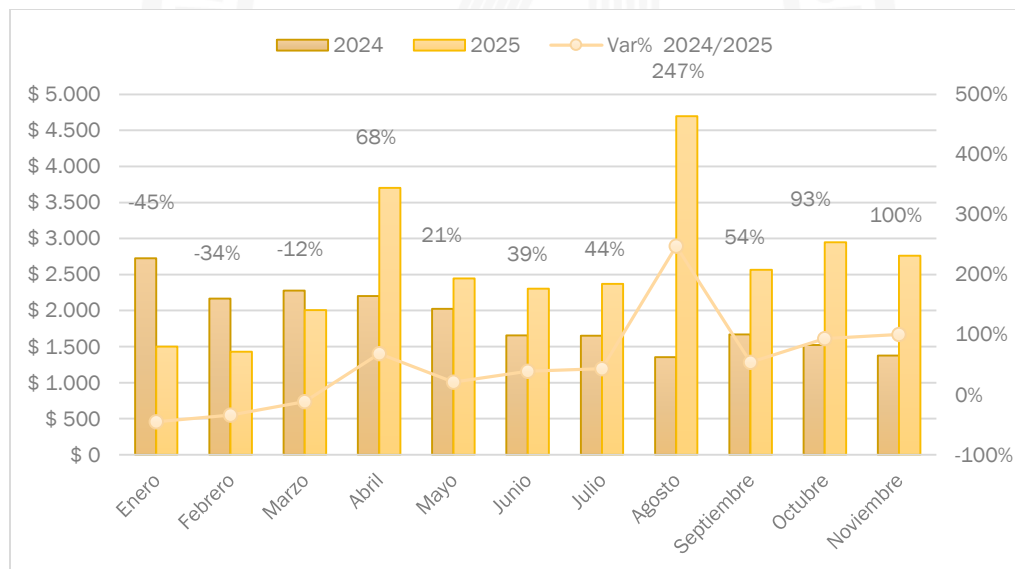
MES	2024	2025
Enero	\$ 2.726	\$ 1.498
Febrero	\$ 2.165	\$ 1.431
Marzo	\$ 2.275	\$ 2.007
Abril	\$ 2.201	\$ 3.701
Mayo	\$ 2.024	\$ 2.445
Junio	\$ 1.656	\$ 2.303
Julio	\$ 1.652	\$ 2.371
Agosto	\$ 1.353	\$ 4.697
Septiembre	\$ 1.669	\$ 2.567
Octubre	\$ 1.523	\$ 2.946
Noviembre	\$ 1.378	\$ 2.761
Total	\$ 20.622	\$ 28.727

Tabla 41. Rendimientos financieros 2024 vs 2025

Cifras en millones de pesos

Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2025

Fuente: Elaboración propia – Gerencia Financiera



Gráfica 34. Variación rendimientos financieros

Cifras en millones de pesos

Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2025

Fuente: Elaboración propia – Gerencia Financiera

En consecuencia, se puede observar un efecto favorable asociado a las decisiones financieras y los traslados ejecutados que generan utilidades a la Industria, incrementando su utilidad y la disponibilidad de recursos para desarrollar mayor inversión.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



13.2. Ejecución presupuestal

El presupuesto fiscal 2025 de la Industria Militar, aprobado por la Junta Directiva, es de \$1.327.078 millones. Este fue desagregado en enero de 2025, y a continuación se presenta el análisis de la ejecución presupuestal.

Presupuestos de ingresos de la vigencia 2025

La ejecución presupuestal de Ingresos presenta un cumplimiento en ingresos incluida la disponibilidad inicial con el 65% por un valor de \$862.907,6 millones.

CONCEPTO	PRESUPUESTO VIGENTE	RECAUDOS ACUMULADOS	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
Disponibilidad Inicial	\$254.497	\$160.598	63,1%
Ingresos Corrientes	\$1.045.603	\$666.851	63,8%
Otros Bienes Transportables	\$773.999	\$504.203	65,1%
Productos Metálicos y Paquetes de Software	\$252.487	\$149.732	59,3%
Servicios Prestados Empresas y Servicio de Producción y Construcción y Servicios de la Construcción	\$19.117	\$12.916	67,6%
Recursos de Capital	\$26.978	\$35.458	131,4%
Capitalizaciones	\$6.978	\$6.724	96,4%
Rendimientos Financieros	\$20.000	\$28.735	143,7%
Ingresos Vigencia	\$1.072.581	\$702.309	65,5%
Total Ingresos + D. Inicial	\$1.327.078	\$862.908	65,0%

Tabla 42. Tabla Presupuesto de Ingresos 2025

Cifras en millones de pesos

Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2025

Fuente: Elaboración propia – Gerencia Financiera

- **DISPONIBILIDAD INICIAL**

De acuerdo con la definición de las cuentas del presupuesto de ingresos, corresponde al saldo de caja, bancos e inversiones temporales, calculada al inicio de año y de acuerdo a las cifras presentadas con el balance general a 31 de diciembre de 2024, la cual asciende a un valor de **\$160.598,5 millones** excluyendo los dineros recaudados que pertenecen a terceros.

- **INGRESOS CORRIENTES**

Los ingresos corrientes corresponden al dinero recaudado ordinariamente en función de la actividad propia de la empresa, en cumplimiento de su objeto social y en desarrollo de las políticas del gobierno y aquellos que por disposiciones legales le hayan sido asignados; se presentan unos recaudos por valor de \$666.850,9 millones los cuales se detallan a continuación.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



- **VENTA DE BIENES Y SERVICIOS por valor de \$666.850,9 millones**
 - **Otros Bienes Transportables por valor de \$504.202,9 millones**

Los ingresos por este concepto están conformados por explosivos, productos químicos, emulsiones, detonadores comunes y eléctricos de varias referencias, ANFO, indugeles, cordón detonante, mecha de seguridad, pentofex, cargas de demolición con destino al sector minero.

- **Productos Metálicos y Paquetes de Software por valor de \$149.732,4**

Por este concepto de armas y municiones se presenta el recaudo por concepto de venta de: Escopeta Deportiva, Revolver Indumil, Pistola Córdoba, Pistolas CZ, Pistolas Glock, Pistolas Beretta, Revolver Cassidy, Revolver Martial, y municiones Indumil, Municiones Indumil Bochica, Cartuchos de varias referencias para el sector privado.

Productos Metalmecánicos con destino a particulares, corresponden a productos de aceros fundidos y microfundidos.

- **Construcción y Servicios de la Construcción y Servicios Prestados a Empresas y Servicios de Producción, por valor de \$12.915,7 millones**

Estos ingresos corresponden a servicios técnicos profesionales, ensayos, pruebas de laboratorio, participación de producción de emulsión, servicios UBT, servicios de pruebas balísticas, dirección técnica de control de la producción, supervisión importación, servicio operación planta Indumil - Drummond, transporte y escolta, bodegajes, servicio de arriendo, entre otro.

- **RECURSOS DE CAPITAL**

Los ingresos que se han realizado por este concepto están en el orden de \$35.458,3 millones los cuales se encuentran sustentados principalmente en los siguientes rubros:

- **CAPITALIZACIONES por valor de \$6.724 millones**

Este rubro considera los recursos de la fiducia, sustentan el pago de las acreencias de INDUMIL presentes y futuras por concepto de bonos pensionales y cuartas partes pensionales.

- **RENDIMIENTOS FINANCIEROS por valor de \$ 28.735 millones**

Corresponde a los rendimientos financieros en razón a la liquidez disponible y al aumento en la tasa de interés ofrecida por las entidades financieras.

13.2.1. EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE GASTOS AL MES DE NOVIEMBRE DEL 2025

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



La ejecución presupuestal de gastos presenta una ejecución en compromisos del 67,9% por un valor de \$894.021,8 millones. Como se presenta a continuación:

CONCEPTO PRESUPUESTAL	PRESUPUESTO VIGENTE	EJECUCIÓN		PORCENTAJE	
		COMPROMISOS	PAGOS	COMPROMISOS	PAGOS
Gastos de Funcionamiento	\$ 390.631,3	\$ 250.491,9	\$ 226.772,3	64,1%	58,1%
Gastos de Personal	\$ 140.171,9	\$ 92.767,0	\$ 91.271,8	66,2%	65,1%
Adquisición de Bienes y Servicios	\$ 69.171,2	\$ 42.276,3	\$ 25.460,3	61,1%	36,8%
Transferencias Corrientes	\$ 52.343,3	\$ 40.716,2	\$ 39.697,9	77,8%	75,8%
Disminución de pasivos	\$ 6.364,0	\$ 4.400,0	\$ 4.368,2	69,1%	68,6%
Gastos por Tributos / Sanciones	\$ 122.580,9	\$ 70.332,5	\$ 65.974,1	57,4%	53,8%
Gastos de Operación Comercial	\$ 808.390,9	\$ 591.810,1	\$ 342.814,7	73,2%	42,4%
Gastos de Inversión	\$ 118.056,0	\$ 51.719,8	\$ 15.567,1	43,8%	13,2%
Gasto Total	\$ 1.317.078,2	\$ 894.021,8	\$ 585.154,0	67,9%	44,4%
Disponibilidad final	\$ 10.000,0	\$ -31.114,1	\$ 277.753,7	311	2.777,5
Total gastos + D. final	\$ 1.327.078,2	\$ 862.907,7	\$ 862.907,7	65,02%	65,02%

Tabla 43. Ejecución Presupuestal 2025

Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2025

Fuente: Elaboración propia – Gerencia Financiera

Gastos de Funcionamiento: Se presenta una ejecución en compromisos por este concepto por valor de \$ 250.491,9 millones con un 64,1% del presupuesto aprobado por este concepto, el gasto ejecutado más representativo se encuentra en los Gastos de personal por valor de \$37.816,7 millones pesos donde están incluidos los salarios prima y contribuciones asociadas a la nómina como salud y pensión entre otros seguido de; Un valor de \$ 70.332,5 millones por concepto de tributos, como el impuesto de industria y comercio, impuesto de renta, predial y de vehículos. gastos de transferencias corrientes por valor de \$40.716,2 principalmente por la transferencia que se realiza a la nación por los excedentes financieros por valor de \$28.881 millones, adicionalmente por bonos pensionales y cuotas partes pensionales.

Adicionalmente se ejecutó en compromisos, los gastos por adquisición de bienes y servicios por valor de \$42.276,3 millones, en la cuales se encuentran la adquisición de activos no financieros, tales como: acueductos y otros conductos de suministro de agua, maquinaria y equipo; la adquisición diferentes de activos, donde se clasifican: productos del café, dotación (prendas de vestir y calzado), pasta de papel, papel y cartón, jabón, preparados para limpieza, llantas de caucho y neumáticos (cámaras de aire), máquinas, herramientas y sus partes, piezas y accesorios, aparatos transmisores de televisión y radio; teléfonos, servicios de terminación y acabados de edificios, servicios de alojamiento; servicios de suministro de comidas y bebidas; servicios de transporte; y servicios de distribución de electricidad, gas y agua, servicios de suministro de comidas, servicios de transporte de pasajeros, servicios de arrendamiento o alquiler de maquinaria y equipo sin operario.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)

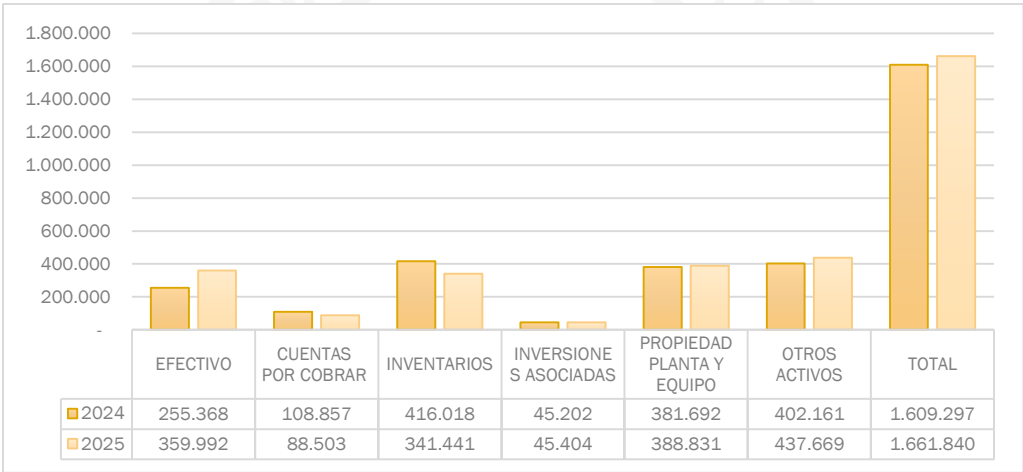


Finalmente, el rubro de disminución de pasivos donde se registra el pago del anticipo de cesantías y cesantías definitivas por valor de \$4.399,9 millones, en el cual se contemplan únicamente cesantías y su incremento, resultado de las cesantías retroactivas.

Gastos de Operación Comercial, Corresponde a la compra de la materia prima como: es la adquisición de nitratos, accesorios de voladura, biocombustibles, aceros y gastos complementarios para la producción y elementos para comercializar para lo que se contempla un presupuesto por valor de \$591.810,1 millones.

El Presupuesto de Inversión está conformado por los proyectos de Inversión, específicamente los de formación bruta de capital, con una ejecución en compromisos por valor de \$51.719,8 millones

13.3. Composición del activo



Gráfica 35. Composición del Activo 2024 VS 2025
Cifras en millones de pesos
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia Financiera

Al corte de noviembre de 2025, el activo total alcanzó los \$1.661.840 millones, lo que representa un crecimiento del 3,3% en comparación con el cierre de 2024. Esta estructura incluye efectivo, inversiones, cuentas por cobrar, inventarios y propiedad, planta y equipo; destaca la categoría de "otros activos" como la de mayor participación. Las variaciones del periodo responden principalmente a la dinámica del recaudo operativo, el cumplimiento de obligaciones, la gestión del portafolio de inversiones y la actualización contable de la propiedad, planta y equipo.

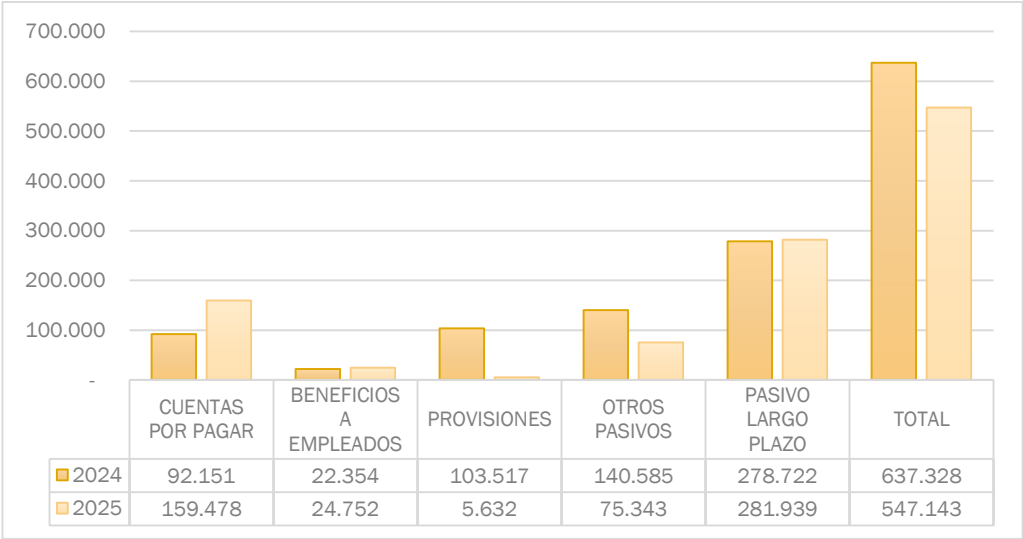
13.4. Composición del pasivo

Con corte a noviembre de 2025, el pasivo total ascendió a \$547.143 millones, lo que representa una disminución del 14,1% en comparación con el año anterior. La estructura de estas obligaciones se concentra principalmente en el pasivo a largo plazo, el cual constituye el 52% del total. En cuanto a las cuentas por pagar representan el 29% del pasivo, integrando obligaciones con proveedores

Informe de Gestión y Sostenibilidad
(vigencia 2025)

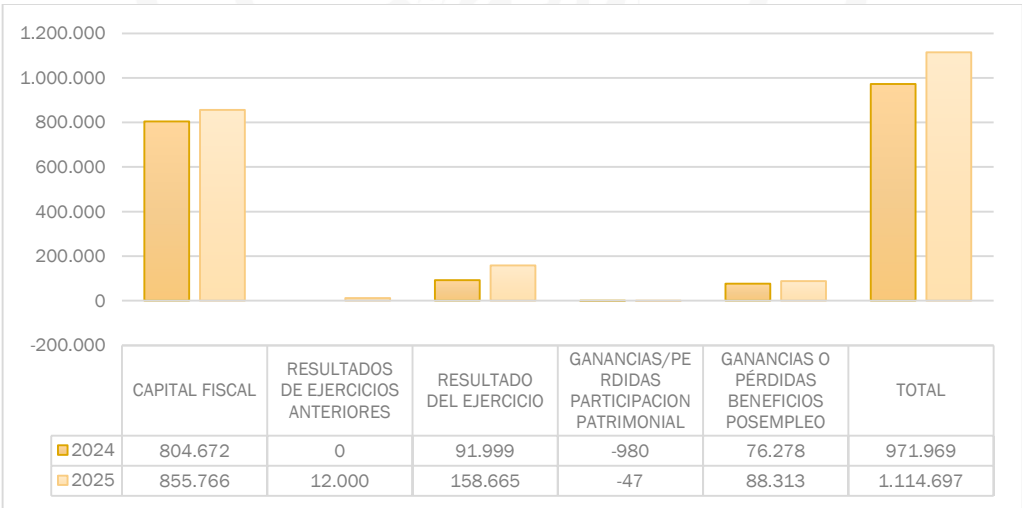


por adquisición de materias primas, impuestos y otros compromisos pendientes de pago. Finalmente, destaca la reducción del 95% en las provisiones, debido a la actualización del estado jurídico de los procesos legales de la entidad.



Gráfica 36. Composición del Pasivo 2024 Vs. 2025
Cifras en millones de pesos
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia Financiera

13.5. Composición del Patrimonio



Gráfica 37. Composición del Patrimonio 2024 – 2025
Cifras en millones de pesos
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia Financiera

Al cierre de noviembre de 2025, el patrimonio de la Industria Militar se situó en \$1.114.697 millones, reflejando un incremento del 15% frente al ejercicio de 2024. Esta estructura patrimonial está integrada principalmente por el capital fiscal, el resultado del ejercicio y las ganancias o

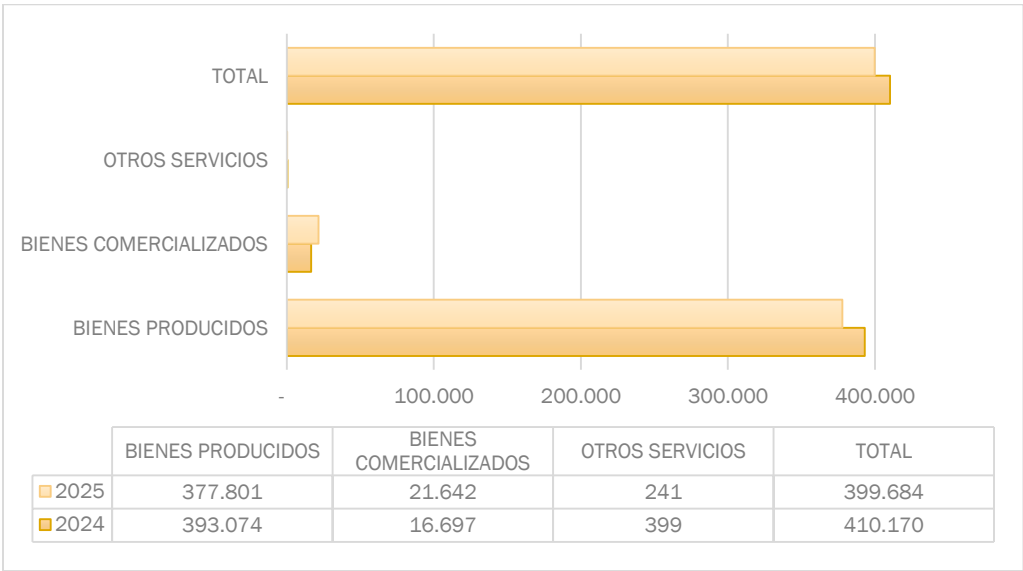
Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



pérdidas actuariales. Dicho crecimiento se encuentra asociado al traslado de utilidades formalizado mediante el documento CONPES 2025, el cual determinó la capitalización y distribución de los recursos para la presente vigencia.

13.6. Costos Operacionales



Gráfica 38. Costos de Ventas 2024 – 2025
Cifras en millones de pesos
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia Financiera

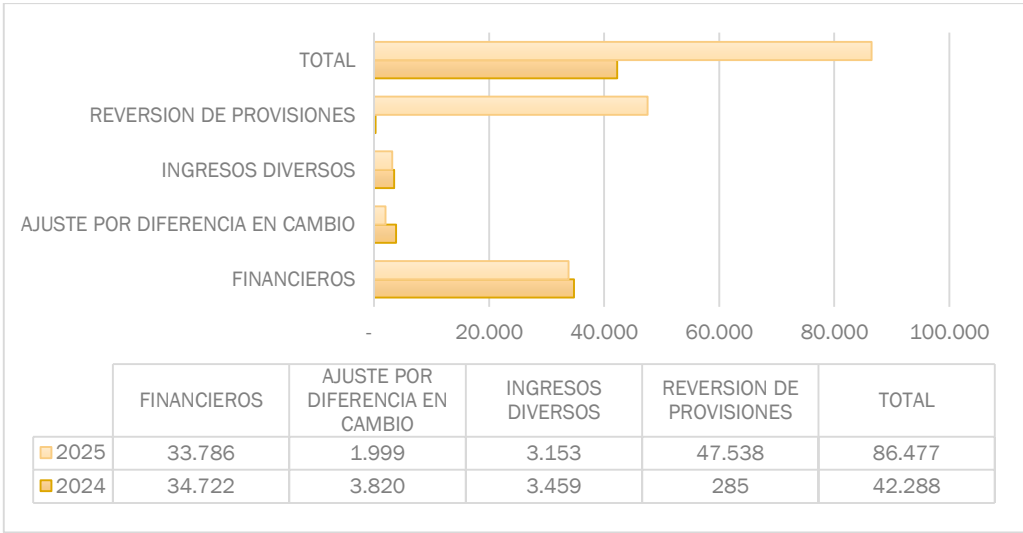
A noviembre de 2025, el costo total de ventas registró una disminución de \$10.486 millones, equivalente a una reducción del 3% frente al mismo periodo de 2024. Este comportamiento se explica principalmente por el descenso en los costos de bienes producidos, específicamente en las líneas de emulsiones y productos militares. En contraste, los bienes comercializados experimentaron un incremento del 30%, impulsado mayoritariamente por la línea de explosivos. Por último, el costo de los servicios presentó una contracción del 40%, derivada de una menor ejecución en la prestación de servicios durante la vigencia.

13.7. Otros Ingresos

Durante la vigencia 2025, la Industria Militar registró ingresos no operacionales derivados, principalmente, de la actualización del estado jurídico de los procesos legales de la entidad. Asimismo, este rubro se vio favorecido por la valorización a precios de mercado de los portafolios de inversión y los rendimientos generados por las cuentas constituidas, aprovechando las condiciones del mercado financiero.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

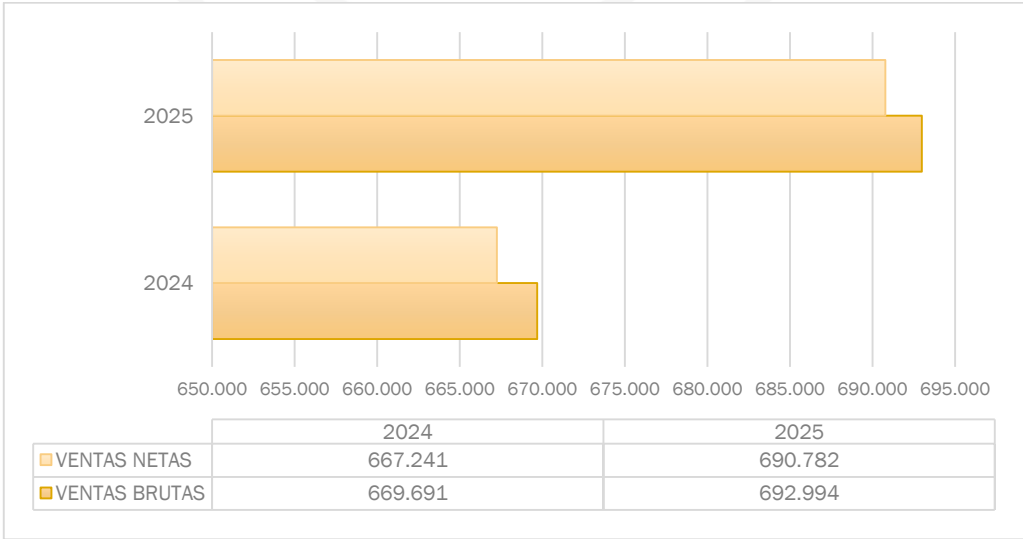
(vigencia 2025)



Gráfica 39. Otros Ingresos 2024-2025
Cifras en millones de pesos
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia Financiera

13.8. Análisis de ventas netas y brutas

Durante la vigencia 2025, las ventas alcanzaron un total de \$690.782 millones, lo que representa un incremento del 4% en comparación con el periodo anterior. Este crecimiento se atribuye, principalmente, al desempeño positivo en la línea de explosivos, la cual impulsó el volumen de ingresos de la entidad.

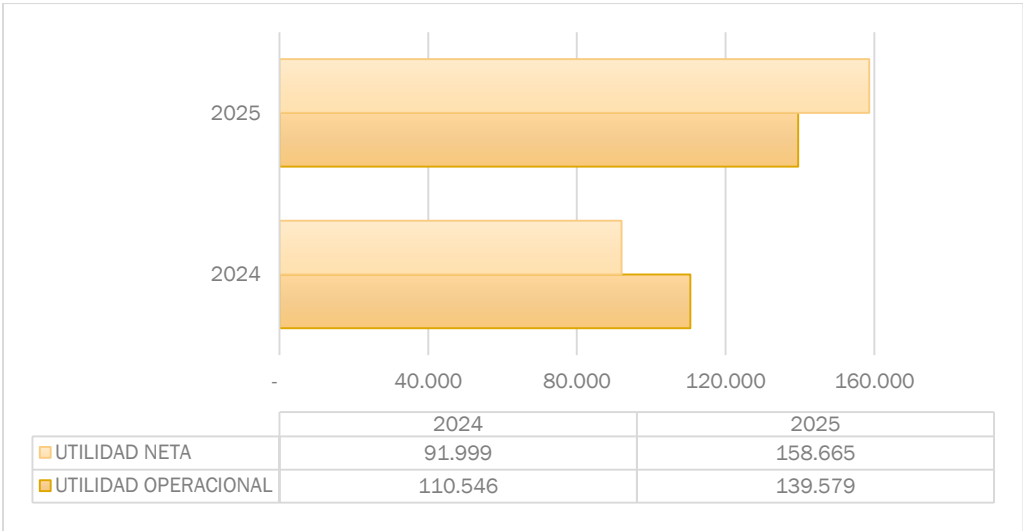


Gráfica 40. Comportamiento Ventas 2024-2025
Cifras en millones de pesos
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia Financiera

Informe de Gestión y Sostenibilidad
(vigencia 2025)



13.9. Comportamiento de la utilidad operacional y neta



Gráfica 41. Utilidad Operacional y Neta 2024-2025
Cifras en millones de pesos
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2025
Fuente: Elaboración propia – Gerencia Financiera

Al cierre de noviembre de 2025, la utilidad operacional y la utilidad neta registraron crecimientos significativos del 26% y 72%, respectivamente, en comparación con el año anterior. Este resultado operacional se fundamenta en la dinámica del sector minero, el cual impulsó la demanda en la línea de explosivos. Asimismo, la gestión de eficiencia permitió que la disminución del 3% en los costos compensara el incremento correlativo del 3% en los gastos. Por otro lado, la utilidad neta se vio favorecida principalmente por la actualización de las provisiones para litigios. Estos resultados positivos lograron absorber el impacto de una leve disminución en el retorno de inversiones y los ajustes contables derivados de la volatilidad en la Tasa Representativa del Mercado (TRM).

13.10. Inversiones

Durante el ejercicio 2023, se realizó una inversión inicial a largo plazo en la Sociedad Hotel Tequendama por un valor de \$38.011 millones, adquiriendo una participación del 30,147%. Los detalles de esta posición accionaria se resumen a continuación:

PARTICIPACION PATRIMONIAL SOCIEDAD TEQUENDAMA	
CANTIDAD DE ACCIONES	4.305.237
VALOR NOMINAL	\$10 pesos
CAPITAL	\$43.052 millones de pesos
INVERSIÓN	\$38.011 millones de pesos
% PARTICIPACIÓN	30,15%

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Tabla 44. Inversiones

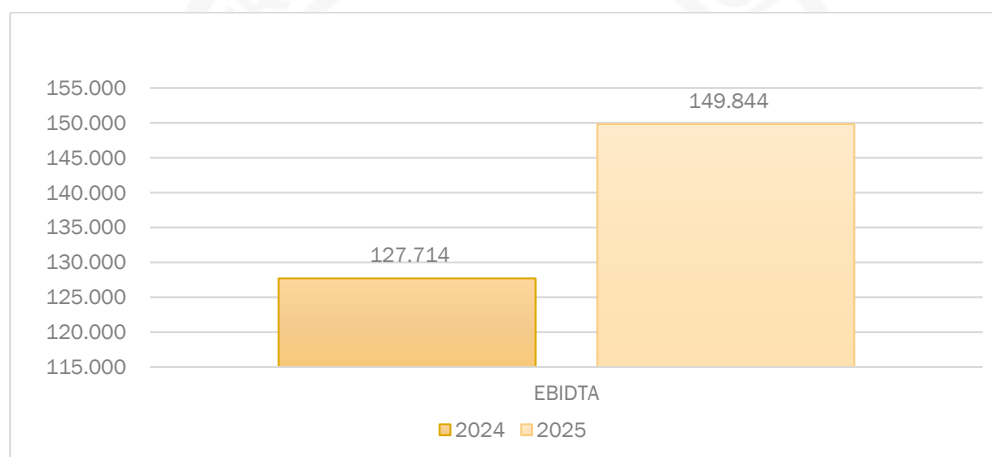
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2025

Fuente: Elaboración propia – Gerencia Financiera

Al cierre de 2024, tras la recepción de los estados financieros de la Sociedad Hotel Tequendama, las acciones se valorizaron alcanzando un saldo de \$45.404 millones. A la fecha se encuentra pendiente la actualización de la valoración correspondiente al cierre de la vigencia 2025.

13.11. Principales indicadores financieros

Al cierre de noviembre de 2025, el EBITDA alcanzó los \$149.844 millones, evidenciando un incremento interanual del 17%. Dicho comportamiento responde mayoritariamente a la dinámica comercial con el sector minero y a un estricto control de los costos y gastos operacionales, factores que impactaron positivamente la generación de caja operativa de la entidad.



Gráfica 42. EBITDA 2024-2025

Cifras en millones de pesos

Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2025

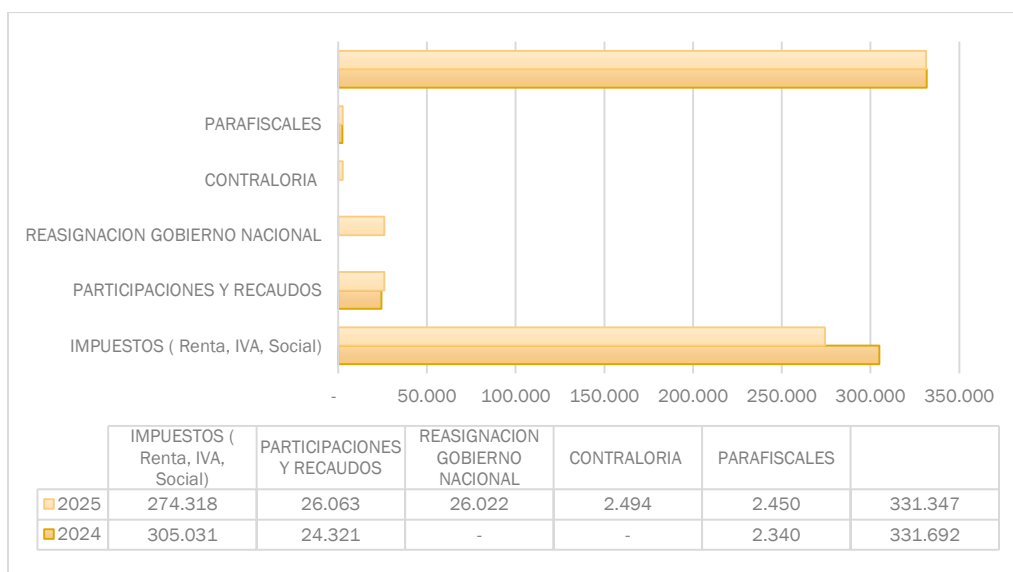
Fuente: Elaboración propia – Gerencia Financiera

13.12. Participación Estatal

Durante la vigencia 2025 con corte noviembre, el aporte de la Industria Militar al Estado ascendió a \$331.347 millones. Este flujo de recursos hacia la Nación, compuesto por impuestos del orden nacional y territorial, evidencia la solidez financiera y la eficiencia administrativa de la entidad. La transferencia oportuna de estos fondos subraya la transparencia y la responsabilidad fiscal en la ejecución de su objeto social.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Gráfica 43. Participación Estatal Vigencia 2024-2025
Cifras en millones de pesos

Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2025

Fuente: Elaboración propia – Gerencia Financiera

13.13. Dictamen de la revisoría fiscal

El dictamen en el cual el Revisor Fiscal expresa su opinión para el año 2025, acompaña los Estados Financieros de la Industria Militar; dichos estados fueron transferidos a la Contaduría General de la Nación, dentro de los plazos establecidos.

13.14. Facturación

La Ley 1676 de 2013 en el título IX trata sobre la actividad de factoring. Los artículos 86, 87 y 88 de dicha ley modificaron los artículos 2, 7 y 8 de la Ley 1231 de 2008. Estas modificaciones establecen que con el solo hecho de que la factura contenga el endoso, el obligado deberá efectuar el pago al tenedor legítimo a su presentación.

La norma aclara que, en ningún caso y por ninguna razón, el deudor podrá negarse al pago de la factura presentada por el legítimo tenedor, salvo lo dispuesto en el artículo 784 del presente código. De acuerdo con esto, Indumil cumple con estas disposiciones solicitando un concepto a la Oficina Legal cuando llega una factura con este tipo de trámites. Una vez emitido el concepto, se procede con el pago.

La factura se considera irrevocablemente aceptada por el comprador o beneficiario del servicio si no reclamare en contra de su contenido, ya sea mediante devolución de la misma y de los documentos de despacho, según el caso, o mediante reclamo escrito dirigido al emisor o tenedor del título, dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a su recepción. En el evento en que el comprador o beneficiario del servicio no manifieste expresamente la aceptación o rechazo de la

Informe de Gestión y Sostenibilidad

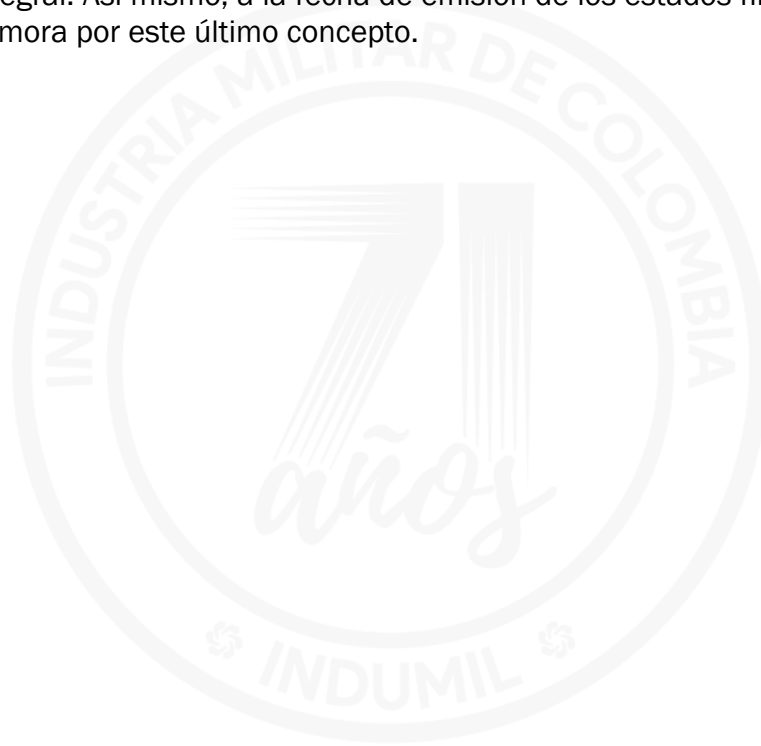
■ (vigencia 2025)



factura, y el vendedor o emisor pretenda endosarla, deberá dejar constancia de ese hecho en el título, la cual se entenderá efectuada bajo la gravedad de juramento.

13.15. Pago de la Seguridad Social

De acuerdo con la Ley 222 de 1995 y con soporte en el Informe del Revisor Fiscal, este informó que, durante el año 2025, la Empresa ha llevado su contabilidad conforme a las normas legales y a la técnica contable. El informe de gestión de la administración guarda la debida concordancia con los estados financieros, y la Empresa ha efectuado la liquidación y pago oportuno al Sistema de Seguridad Social Integral. Así mismo, a la fecha de emisión de los estados financieros, la Empresa no se encuentra en mora por este último concepto.



Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



13.16. Estado de Situación Financiera

INDUSTRIA MILITAR GERENCIA FINANCIERA-DIVISIÓN CONTABILIDAD ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 30 DE NOVIEMBRE DE : (Cifras en pesos)						
fecha: 12/12/2025						
A C T I V O	2025	%	2024	%	V A R I A C I Ó N	%
CORRIENTE	789.935.914.487	48	780.243.123.845	48	9.692.790.642	1
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	359.991.843.769	22	255.368.209.985	16	104.623.633.784	41
1105 CAJA	1.389.454.361	0	1.229.939.703	0	159.514.658	13
1110 DEPÓSITOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS	358.283.701.489	22	254.083.793.575	16	104.199.907.914	41
1132 EFFECTIVO DE USO RESTRINGIDO	318.687.919	0	54.476.707	0	264.211.212	485
CUENTAS POR COBRAR	88.503.112.845	5	108.857.244.944	7	(20.354.132.099)	-19
1316 VENTAS DE BIENES	87.019.684.091	5	105.350.881.501	7	(18.331.197.410)	-17
1317 PRESTACIÓN DE SERVICIOS	828.587.617	0	2.897.383.651	0	(2.068.796.034)	-71
1384 OTRAS CUENTAS POR COBRAR	654.881.137	0	609.019.792	0	45.861.345	8
1385 CUENTAS POR COBRAR DE DIFÍCIL RECAUDO	1.226.781.700	0	976.919.303	0	249.862.397	26
1386 DETERIORO ACUMULADO DE CUENTAS POR COBRAR (CR)	(1.226.781.700)	0	(976.919.303)	0	(249.862.397)	26
INVENTARIOS	341.440.957.873	21	416.017.668.916	26	(74.576.711.043)	-18
1505 BIENES PRODUCIDOS	95.133.716.441	6	74.534.109.152	5	20.599.607.289	28
1510 MERCANCIAS EN EXISTENCIA	39.384.224.544	2	26.989.788.220	2	12.394.436.324	46
1512 MATERIAS PRIMAS	118.701.631.145	7	190.841.685.754	12	(72.140.054.609)	-38
1514 MATERIALES Y SUMINISTROS	103.103.204.530	6	119.514.291.442	7	(16.411.086.912)	-14
1520 PRODUCTOS EN PROCESO	5.640.783.506	0	23.946.113.493	1	(18.305.329.987)	-76
1525 INVENTARIOS EN TRANSITO	432.855.167	0	75.122.268	0	357.732.899	100
1580 DETERIORO ACUMULADO DE INVENTARIOS (CR)	(20.955.457.480)	-1	(19.883.441.413)	-1	(1.072.016.067)	5
NO CORRIENTE	871.903.874.332	52	829.054.344.415	52	42.849.529.917	5
INVERSIONES E INSTRUMENTOS DERIVADOS	45.404.088.817	3	45.201.649.707	3	202.439.110	0,4
1230 INVERSIONES EN ASOCIADAS CONTABILIZADAS	45.404.088.817	3	45.201.649.707	3	202.439.110	0,4
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	388.831.017.773	23	381.691.549.606	24	7.139.468.167	2
1605 TERRENOS	102.302.353.915	6	102.302.353.915	6	-	0
1615 CONSTRUCCIONES EN CURSO	16.191.727.312	1	24.923.488.449	2	(8.731.759.137)	-35
1620 MAQUINARIA, PLANTA Y EQUIPO EN MONTAJE	7.686.312.214	0	9.221.029.547	1	(1.554.717.333)	100
1635 BIENES MUEBLES EN BODEGA	1.092.683	0	1.116.228.616	0	(1.115.135.933)	-100
1636 PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO EN MANTENIMIENTO	9.181.229.958	1	3.238.010.069	0	5.943.219.889	184
1637 PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO NO EXPLOTADOS	74.857.955.550	5	33.448.110.348	2	41.409.845.202	124
1640 EDIFICACIONES	164.808.513.563	10	148.342.434.476	9	16.466.079.087	11
1645 PLANTAS, DUCTOS Y TÚNELES	8.683.280.914	1	8.494.376.483	1	188.884.431	2
1650 REDES, LÍNEAS Y CABLES	10.809.301.882	1	9.749.096.664	1	1.060.205.218	11
1655 MAQUINARIA Y EQUIPO	238.695.187.273	14	265.132.748.875	16	(26.437.561.602)	-10
1660 EQUIPO MÉDICO Y CIENTÍFICO	31.221.639.394	2	29.752.057.822	2	1.469.581.772	5
1665 MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	9.678.918.497	1	10.582.874.434	1	(903.955.937)	-9
1670 EQUIPOS DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACIÓN	28.078.855.221	2	28.129.642.423	2	(50.787.202)	0
1675 EQUIPOS DE TRANSPORTE, TRACCIÓN Y ELEVACIÓN	14.510.531.135	1	15.058.054.555	1	(547.523.420)	-4
1680 EQUIPOS DE COMEDOR, COCINA, DESPENSA Y HOTELERIA	857.645.790	0	1.102.396.775	0	(244.750.985)	-22
1681 BIENES DE ARTE Y CULTURA	491.497.743	0	480.342.208	0	11.155.535	2
1685 DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (CR)	(311.825.277.491)	-19	(292.284.971.376)	-18	(19.540.306.115)	7
1695 DETERIORO PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	(17.179.727.780)	-1	(17.096.722.477)	-1	(83.005.303)	0
OTROS ACTIVOS	437.668.767.742	26	402.161.145.102	25	35.507.622.640	8,8
1904 PLAN DE ACTIVOS BENEFICIOS POSEMPLEO	88.483.298.979	5	107.317.488.073	7	(18.854.187.094)	-18
1905 BIENES Y SERVICIOS PAGADOS POR ANTICIPADO	3.700.190.472	0	1.511.470.757	0	2.188.719.715	145
1906 AVANCES Y ANTICIPOS ENTREGADOS	44.784.282.638	3	2.187.431.330	0	42.596.851.308	1946
1907 ANTICIPOS, RETENCIONES Y SALDOS A FAVOR POR IMPUESTOS Y CON	49.192.821.070	3	55.921.673.517	3	(6.728.852.447)	-12
1908 RECURSOS ENTREGADOS EN ADMINISTRACIÓN	232.978.514.195	14	214.841.215.485	13	18.138.298.710	8
1909 DEPÓSITOS ENTREGADOS EN GARANTÍA	29.270.340	0	29.270.340	0	-	0
1951 PROPIEDADES DE INVERSIÓN	758.091.962	0	1.323.397.095	0	(565.305.133)	-43
1970 ACTIVOS INTANGIBLES	26.514.323.227	2	25.842.767.227	2	671.556.000	3
1975 AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLES (CR)	(22.160.068.442)	-1	(19.896.342.229)	-1	(2.263.726.213)	11
1985 ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	6.079.250.203	0	6.710.709.630	0	(631.459.427)	-9
1986 ACTIVOS DIFERIDOS	7.349.793.098	0	6.572.085.877	0	777.727.221	12
TOTAL ACTIVO	1.661.839.788.819	100	1.609.297.468.260	100	52.542.320.559	3

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



P A S I V O		2.025	%	2.024	%	V A R I A C I Ó N	%
CORRIENTE		265.204.148.265	16	358.606.510.136	22	(93.402.361.871)	-26
CUENTA \$ POR PAGAR		159.477.598.709	10	92.151.033.906	6	67.326.564.803	73
2401 ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS NACIONALES		30.381.754.009	2	35.402.082.119	2	(5.020.328.110)	-14
2406 ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS DEL EXTERIOR		1.908.984.289	0	2.097.301.543	0	(190.317.274)	-9
2407 RECURSOS A FAVOR DE TERCEROS		17.489.820.041	1	14.281.049.013	1	3.228.571.028	23
2424 DESCUENTOS DE NÓMINA		1.127.477.008	0	1.028.428.218	0	99.048.790	10
2436 RETENCIÓN EN LA FUENTE E IMPUESTO DE TIMBRE		4.753.343.311	0	4.022.492.438	0	730.850.873	18
2440 IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y TASAS		64.778.040.352	4	-	0	64.778.040.352	100
2445 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO - IVA		12.973.585.118	1	6.119.384.570	0	6.854.200.548	112
2490 OTRAS CUENTAS POR PAGAR		26.066.814.803	2	29.220.316.007	2	(3.153.501.404)	-11
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS		24.751.723.254	1	22.353.651.188	1	2.398.072.066	11
2511 BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS A CORTO PLAZO		24.751.723.254	1	22.353.651.188	1	2.398.072.066	11
PROVISIONES		5.632.062.795	0	103.516.583.043	6	(97.884.520.248)	-95
2701 LITIGIOS Y DEMANDAS		5.632.062.795	0	29.582.206.522	2	(23.950.143.727)	-81
2790 PROVISIONES DIVERSAS		-	0	73.934.376.521	5	(73.934.376.521)	-100
OTRO \$ PASIVO \$		75.342.763.507	5	140.585.241.999	9	(65.242.478.492)	-46
2901 AVANCES Y ANTICIPOS RECIBIDOS		67.832.388.465	4	132.912.013.138	8	(65.079.624.671)	-49
2918 PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS		7.510.375.042	0	7.673.228.863	0	(162.853.821)	-2
PASIVO LARGO PLAZO		281.938.652.746	17	278.721.664.140	17	3.216.988.606	1
2514 BENEFICIOS POSEMPLEO - PENSIONES		76.344.598.488	5	88.537.276.227	6	(12.192.677.739)	-14
2515 OTROS BENEFICIOS POSEMPLEO		519.423.373	0	489.615.213	0	49.808.160	11
2902 RECURSOS RECIBIDOS EN ADMINISTRACIÓN		205.074.630.885	12	189.714.772.700	12	15.359.858.185	8
TOTAL PASIVO		547.142.801.011	33	637.328.174.276	40	(90.185.373.265)	-14,15
P A T R I M O N I O		1.114.696.987.808	67	971.969.293.984	60	142.727.693.824	15
3208 CAPITAL FISCAL		855.785.850.431	51	804.671.528.919	50	51.094.321.512	6
3225 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		12.000.000.000	1	-	0	12.000.000.000	100
3230 RESULTADO DEL EJERCICIO		158.685.045.741	10	91.999.213.647	6	66.685.832.094	72
3275 GANANCIAS PARTICIPACION PATRIMONIAL		(47.246.591)	0	(979.947.133)	0	932.700.542	-95
3280 GANANCIAS O PÉRDIDAS BENEFICIOS POSEMPLEO		88.313.338.227	5	76.278.498.551	5	12.034.839.676	16
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		1.661.839.788.819	100	1.609.297.468.260	100	52.542.320.559	3
CUENTA \$ DE ORDEN							
8120 LITIGIOS Y MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTO		2.974.302.817	67	3.674.081.093	77	(699.778.276)	-19
8306 BIENES ENTREGADOS EN CUSTODIA		478.205.959	11	131.640.514	3	346.565.445	263
8315 BIENES Y DERECHOS RETIRADOS		844.318.390	19	844.318.390	18	-	0
8361 RESPONSABILIDADES EN PROCESO		110.294.896	3	121.036.488	3	(10.741.592)	-9
8905 ACTIVOS CONTINGENTES POR CONTRA (CR)		(2.974.302.817)	-67	(3.674.081.093)	-77	699.778.276	-19
8915 DEUDORAS DE CONTROL POR CONTRA (CR)		(1.432.817.245)	-33	(1.096.993.392)	-23	(335.823.853)	31
9120 LITIGIOS Y MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTO		47.846.543	0	30.921.149.678	10	(30.873.503.135)	-100
9312 LIQUIDACION PROVISIONAL DE BONOS PENSIONALES		38.714.079.789	54	53.373.630.891	17	(14.659.551.102)	-27
9390 OTRAS CUENTAS A CREEDORAS DE CONTROL		32.728.506.047	46	239.033.325.456	74	(206.304.819.409)	-86
9905 PASIVOS CONTINGENTES POR CONTRA (DB)		(47.846.543)	0	(30.921.149.678)	-10	30.873.503.135	-100
9915 ACREEDORAS DE CONTROL POR CONTRA (DB)		(71.442.585.836)	-100	(292.406.956.347)	-90	220.964.370.511	-76

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



ANEXO 1. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Auditoría	Conocida como auditoría interna. La auditoría hecha por la entidad a sus propios sistemas, procesos y procedimientos. GTC ISO 19011(2018). Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión. Bogotá: Colombia: ICONTEC, (2018,10-17). p. 1.
Carga Cónica	Tipo de explosivo con forma específica utilizada en demolición y fragmentación controlada (Explosives Safety Manual, 2020).
Certificación AS9100	Norma internacional de calidad para la industria aeroespacial que regula los estándares de fabricación y control de calidad (International Aerospace Quality Group, 2016).
Desarrollo Sostenible	Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, Nuestro Futuro Común, 1987).
Disparador Automático	Mecanismo diseñado para garantizar precisión y seguridad en el disparo de armas de fuego (Firearms Safety Guide, 2018).
EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization)	Indicador financiero que mide la rentabilidad de una empresa antes de descontar intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Se encuentran al margen del marco de información financiera obligatoria (Comisión Nacional del Mercado de Valores).
Eficiencia Energética	Proporción u otra relación cuantitativa entre un resultado de desempeño, servicio, productos, materias primas, o de energía y una entrada de energía. Por ejemplo, una relación podría ser: energía necesaria / energía utilizada. ISO 50001:2018. Sistemas de gestión de la energía — Requisitos con orientación para su uso.
ERP-SAP	Sistema de planificación de recursos empresariales que permite la gestión integrada de procesos financieros, comerciales, productivos y logísticos (SAP SE, 2021).
Espoleta	Dispositivo que activa la detonación de una bomba o explosivo, diseñado para garantizar la seguridad y efectividad de su funcionamiento (Military Ordnance Manual, 2019).
Estándar GRI	Son un sistema modular de estándares interrelacionados que permiten determinar los temas materiales (pertinentes) ayuda a las organizaciones a lograr un desarrollo sostenible. Son mejores prácticas internacionales diseñadas para informar al público de una variedad de impactos económicos, ambientales y sociales. La presentación de informes de sostenibilidad a partir de estos Estándares proporciona información acerca de las contribuciones positivas o negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible (GRI, 2021). Estándares GRI Glosario.
Explosivo para Voladuras Secundarias	Material explosivo utilizado en la fragmentación de rocas y operaciones de demolición (Explosives and Blasting Procedures, 2020).

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Factoring	mecanismo de financiación a corto plazo donde una empresa vende sus cuentas por cobrar (facturas, pagarés) a una entidad financiera o "factor" para obtener liquidez inmediata. A cambio de un descuento, la empresa recibe dinero anticipado, mejorando su flujo de caja y delegando la gestión de cobranza (BBVA, 2025).
Gestión Integral de Residuos	Conjunto articulado e interrelacionado de acciones de política, normativas, operativas, financieras, de planeación, administrativas, sociales, educativas, de evaluación, seguimiento y monitoreo desde la prevención de la generación hasta la disposición final de los residuos o desechos peligrosos, a fin de lograr beneficios ambientales, la optimización económica de su manejo y su aceptación social, respondiendo a las necesidades y circunstancias de cada localidad o región. Decreto 1076 de 2025.
Granallado	Técnica de tratamiento superficial en la que se proyectan partículas abrasivas para limpiar, fortalecer o preparar superficies metálicas antes del pintado (Surface Preparation Handbook, 2018).
Grupos de Interés	Personas o grupos con intereses que se ven afectados o podrían verse afectados por las actividades de la organización. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, (2018). Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable.
Huella de Carbono	Medida del impacto que las actividades humanas tienen sobre el medio ambiente en términos de la cantidad de gases de efecto invernadero producidos (Wiedmann & Minx, 2008).
Índice de Desempeño Institucional (IDI)	Este índice refleja el grado de orientación del grupo de entidades de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional y Territorial hacia la eficacia (la medida en que se logran los resultados institucionales), eficiencia (la medida en que los recursos e insumos son utilizados para alcanzar los resultados) y calidad (la medida en la que se asegura que el producto y/o prestación del servicio responde a atender las necesidades y problemas de sus grupos de valor. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021). Glosario Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. p. 23.
Manufactura Aditiva	Proceso de fabricación basado en la impresión en tres dimensiones, utilizado para crear prototipos y piezas funcionales a partir de modelos digitales.
Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)	Es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio. Decreto 1083 de 2015.
Movilidad Sostenible	se refiere a un enfoque que busca minimizar el impacto negativo en el medio ambiente mientras satisface las necesidades de movilidad de las personas y las comunidades. En su esencia, se trata de adoptar prácticas y tecnologías que reduzcan al máximo la contaminación, la huella de carbono y otros efectos adversos sobre el entorno natural. Ministerio de Transporte.
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Conjunto de 17 objetivos globales adoptados por las Naciones Unidas para abordar los desafíos más urgentes del mundo, incluyendo la pobreza, la desigualdad y el cambio climático (Naciones Unidas, 2015).

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Paneles Solares Fotovoltaicos	Dispositivos utilizados para la generación de energía renovable a partir de la radiación solar.
Parque Solar	Instalación que genera energía a partir de la luz solar para abastecer una empresa o comunidad, reduciendo la dependencia de fuentes no renovables.
Plan de Acción Institucional (PAI)	Especificación de los objetivos, las estrategias, los proyectos, las metas, los responsables, los planes generales de compras y la distribución presupuestal de sus proyectos de inversión junto a los indicadores de gestión. Ley 1474 de 2011. Artículo 74. Plan de acción de las Entidades Públicas.
Plan de Contingencia	Son los procedimientos alternativos utilizados cuando una situación se presenta en forma diferente a como fue planificada. El objetivo es recuperar el normal funcionamiento de la organización como a su cadena de suministro.
Plan de Inversiones	Estrategia financiera destinada a la mejora de infraestructura, adquisición de tecnología y optimización de procesos productivos.
Residuo	Residuo o desecho. Es cualquier objeto, material, sustancia, elemento o producto que se encuentra en estado sólido o semisólido, o es un líquido o gas contenido en recipientes o de pósitos, cuyo generador descarta, rechaza o entrega porque sus propiedades no permiten usarlo nuevamente en la actividad que lo generó o porque la legislación o la normatividad vigente así lo estipula. Decreto 1076 de 2015.
Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	Compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo sostenible, mejorando su desempeño social, económico y ambiental (Carroll, 1999).
Riesgo	Efecto que se causa sobre los objetivos de las entidades, debido a eventos potenciales. Los eventos potenciales hacen referencia a la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022). Guía para la Administración del Riesgo y el diseño de controles en entidades públicas.
Seguridad Física Integral	Estrategias implementadas para proteger las instalaciones, equipos y personal de una organización contra amenazas externas e internas.
Sello de Sostenibilidad	distintivo que se otorga a una organización que cumple con los requerimientos establecidos en el referencial de sostenibilidad, que incluyen criterios clasificados en diferentes aspectos asociados a las dimensiones ambientales, sociales y económicas y que, de acuerdo con este referencial, surte el proceso allí establecido, para garantizar la veracidad de la información suministrada para el ejercicio de evaluación de la conformidad. (ICONTEC, 2024). Protocolo Sello de Sostenibilidad - ESG Verified.
Sistema de Aire Comprimido	Conjunto de equipos y tuberías diseñados para suministrar aire comprimido en entornos industriales, asegurando eficiencia energética y calidad de aire.

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



Sistema de Gestión Integral (SGI)	Conjunto de políticas y procesos adoptados para garantizar la calidad, seguridad, sostenibilidad y cumplimiento normativo en una organización.
Temas Materiales	Temas que representan los impactos más significativos de la organización sobre la economía, el medio ambiente y las personas, incluidos los impactos sobre los derechos humanos (GRI, 2021). Estándares GRI Glosario. p. 24.
Transformación Digital	Proceso de modernización tecnológica tiene como objetivo optimizar la eficiencia operativa mediante la implementación de soluciones avanzadas. Este proceso incluye planes de acción para adoptar nuevas tecnologías, conservando al mismo tiempo los datos históricos y manteniendo la cultura de la empresa. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.



Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



ANEXO 2. ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI

GRI 2. CONTENIDOS GENERALES				
Indicador		Contenido	Referencia en este informe	Omisión
2-1	a. Nombre de la compañía	Industria Militar de Colombia	Sobre INDUMIL	
	b. Naturaleza de la propiedad y su forma jurídica	Empresa estatal de naturaleza pública		
	c. Ubicación de la sede central	Sede administrativa Oficinas Centrales calle 44 # 54 - 11 Bogotá, Cundinamarca		
	d. Países en los que opera	Colombia		
2-2	a. Entidades incluidas en la presentación de informes	No hay entidades incluidas en la presentación de informes	Sobre INDUMIL	
	b. Estados financieros consolidados y auditados o información financiera archivada en registros públicos	Si		
2-3	a. Periodo objeto del informe y la frecuencia de reporte	2024 - Anual	Sobre este informe	
	b. Periodo objeto de los informes financieros	2024 -Anual		
	c. Fecha de publicación del informe o de la información presentada	30 de enero de 2026		
	d. Punto de contacto para cuestiones relacionadas con el informe o la información presentada	indumil@indumil.gov.co		
2-4	a. Actualización de la información	Para el informe de sostenibilidad correspondiente al año 2024, procedimos a actualizar ciertos datos financieros una vez que obtuvimos toda la información debidamente auditada y verificada.	Tabla GRI	
2-5	Verificación externa	Sólo los estados financieros son verificados por la Super Intendencia Financiera de Colombia	Tabla GRI	
2-6	a. ¿Cuáles son los sectores en los que tiene actividad la compañía?	Pág 10	Sobre INDUMIL	
	b. Describir a detalle su cadena de valor	Pág 10	Sobre INDUMIL	

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



GRI 2. CONTENIDOS GENERALES				
Indicador		Contenido	Referencia en este informe	Omisión
	c. Indicar otras relaciones comerciales pertinentes	Pág 121	Inversiones	
	d. Cambios significativos de la compañía durante el 2024	Al presidente de la Industria Militar lo designa el Ministerio de Defensa Nacional y los integrantes de la Junta Directiva de la Industria Militar, son designados por el Presidente, excepto el Jefe de Estado Mayor Conjunto y el Intendente General del Ejército.	Tabla GRI	
2-7	a. Número total de empleados	Pág 84	Nuestro talento humano	
	b. Número total de empleados fijos y temporales	Pág 84	Nuestro talento humano	
2-8	a. Número total de trabajadores que no son empleados y cuyo trabajo es controlado por la compañía	Pág 84	Nuestro talento humano	
2-9	a. Describir su estructura de gobernanza, incluidos los comités del máximo órgano de gobierno	Pág 10	Nuestra empresa Gobierno corporativo	
	b. Enumerar los comités del máximo órgano de gobierno encargados de la toma de decisiones y de la supervisión de la gestión de los impactos de la compañía	Pág 10	Sobre INDUMIL Gobierno corporativo	
	c. Describir la composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	Pág 10	Sobre INDUMIL Gobierno corporativo	
2-10	¿Qué criterios emplean, y cómo es el proceso de designación y selección del máximo órgano de gobierno y sus comités?	Pág 10	Sobre INDUMIL Gobierno corporativo	
	a. Describir los criterios empleados para designar y seleccionar a los miembros del máximo órgano de gobierno	Pág 10	Sobre INDUMIL Gobierno corporativo	
2-11	a. Indicar si el presidente del máximo órgano de gobierno es también un alto ejecutivo de la compañía	Pág 10	Sobre INDUMIL Gobierno corporativo	

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



GRI 2. CONTENIDOS GENERALES				
Indicador		Contenido	Referencia en este informe	Omisión
2-12	a. Describir la función que desempeñan el máximo órgano de gobierno y los altos ejecutivos en el desarrollo, la aprobación y la actualización del propósito de la compañía, las declaraciones de valores o misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relacionados con el desarrollo sostenible	Pág 10	Sobre INDUMIL Gobierno corporativo	
2-13	a. Describir cómo delega el máximo órgano de gobierno la responsabilidad de gestionar los impactos de la compañía sobre la economía, el medio ambiente y las personas	Pág 10	Sobre INDUMIL Gobierno corporativo	
2-14	a. Indicar si el máximo órgano de gobierno tiene la responsabilidad de revisar y aprobar la información presentada, incluidos los temas materiales de la compañía y, de ser así, describir el proceso de revisión y aprobación de la información	Es el Jefe de la Oficina de Planeación quien tiene la responsabilidad de revisar y aprobar la información presentado, los temas materiales y todo lo concerniente a la sostenibilidad de la empresa; a través del Grupo de Responsabilidad Social Empresarial.	Nuestra empresa Gobierno corporativo	
2-15	Describir los procesos para que el máximo órgano de gobierno asegure que los conflictos de interés se previenen y se mitigan	Pág 10	Sobre INDUMIL Gobierno corporativo	
2-16	Describir si se comunican las inquietudes críticas al máximo órgano de gobierno y, de ser así, de qué manera	Pág 10	Sobre INDUMIL Gobierno corporativo	
2-17	Presentar información sobre las medidas adoptadas para incrementar los conocimientos, las habilidades y la experiencia colectivos del máximo órgano de gobierno en materia de desarrollo sostenible.	Por medio de diversas conferencias y capacitaciones, el máximo órgano de gobierno adquiere las competencias	Gobierno corporativo	
2-18	a. Describir los procesos de evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	Desde INDUMIL realizamos auditorías que nos permiten evaluar el desempeño de todos los órganos de gobierno.		

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



GRI 2. CONTENIDOS GENERALES				
Indicador		Contenido	Referencia en este informe	Omisión
2-19	Describir las políticas de remuneración de los miembros del máximo órgano de gobierno y de los altos ejecutivos	Pág 10	Sobre INDUMIL Gobierno corporativo	
2-20	Describir el proceso de diseño de sus políticas de remuneración y de determinación de la remuneración	Pág 10	Sobre INDUMIL Gobierno corporativo	
2-21	Presentar el ratio de compensación total anual de la persona mejor pagada de la compañía con respecto a la mediana de la compensación total anual de todos los empleados (excluida la persona mejor pagada)	Información confidencial	Tabla GRI	
2-22	Presentar una declaración del máximo órgano de gobierno o el más alto ejecutivo de la compañía sobre la importancia del desarrollo sostenible para la compañía y su estrategia de contribución a este.	Pág 10	Carta del Presidente	
2-23	Describir los compromisos y políticas de conducta empresarial responsable	Pág 28	Nuestra contribución a la Sostenibilidad	
2-24	Describir cómo incorpora cada uno de sus compromisos o políticas para una conducta empresarial responsable en todas sus actividades y relaciones comerciales	Pág. 28	Nuestra contribución a la Sostenibilidad	
2-25	Describir sus compromisos para proporcionar o colaborar en la remediación de los impactos negativos que la compañía reconoce que ha ocasionado o a los que ha contribuido	Pág. 28	Nuestra contribución a la Sostenibilidad	
2-26	Si un grupo de interés tiene dudas respecto a la conducta empresarial de la compañía, ¿Qué mecanismos tienen para plantear sus solicitudes?	Pág. 71	Comunicaciones Corporativas Atención al Ciudadano	

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



GRI 2. CONTENIDOS GENERALES				
Indicador		Contenido	Referencia en este informe	Omisión
2-27	Número total de casos de incumplimiento significativos de la legislación y las normativas durante el periodo objeto del informe	Pág. 67		
2-28	Presentar información sobre asociaciones del sector, otras afiliaciones a asociaciones y organizaciones nacionales o internacionales de defensa de intereses en las que tiene un papel significativo.	Afiliación ANDI	Tabla GRI	
2-29	Describir como la compañía, interactúa con cada uno de sus grupos de interés prioritarios	Pág. 10	Sobre INDUMIL Sostenibilidad	
2-30	Indicar el porcentaje total de empleados cubiertos por los convenios de negociación colectiva	La Industria Militar no tiene sindicatos	Tabla GRI	
GRI 3. TEMAS MATERIALES				
3-1a	Describir el proceso que ha seguido para determinar sus temas materiales	Pág. 10	Sobre INDUMIL Sostenibilidad	
3-1b	Especificar los grupos de interés y expertos cuyos puntos de vista han participado en el proceso de determinación de sus temas materiales	Pág. 10	Sobre INDUMIL Sostenibilidad	
3-2a	Enumerar los temas materiales	Pág. 10	Sobre INDUMIL Sostenibilidad	

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



TEMAS MATERIALES				
Indicador		Contenido	Referencia en este informe	Omisión
DESEMPEÑO ECONÓMICO				
201-1	Valor económico directo generado	Pág. 109	Nuestra situación financiera e inversión corporativa	
	Valor económico retenido	Pág. 109		
	Costos operacionales	Pág. 109		
	Salarios	Pág. 109		
	Beneficios de los empleados	Pág. 109		
	Pagos a proveedores	Pág. 109		
	Pagos al gobierno	Pág. 109		
	Valor estimado de las obligaciones del plan de pensiones	Pág. 109		
Indicadores propios	EBITDA	Pág. 109		
	Utilidad neta	Pág. 109		
	Utilidad operacional	Pág. 109		
	Rendimientos financieros	Pág. 109		
	Participación estatal	Pág. 109		
	Ventas netas	Pág. 109		
EXCELENCIA OPERACIONAL E INNOVACIÓN				
Indicadores propios	Proyectos de I+D+I ejecutados	Pág. 62	Excelencia Operacional e Innovación	
	Capacitaciones en I+D+I realizadas	Pág. 62		
	Prototipos desarrollados hasta pruebas funcionales	Pág. 62		
	Promedio de horas de formación en I+D+I al año por empleado	Formación de 8h / empleado al año		
ÉTICA, TRANSPARENCIA Y ANTICORRUPCIÓN				
3-3	Gestión de los temas materiales	Pág. 10	Sobre INDUMIL Sostenibilidad	

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



205-2a	El número total y el porcentaje de miembros del órgano de gobierno a quienes se les hayan comunicado las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización, desglosados por región	Pág. 67	Comunicaciones Corporativas Ética, transparencia y anticorrupción
205-2b	El número total y el porcentaje de empleados a quienes se les hayan comunicado las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización, desglosados por categoría laboral y región.	Pág. 67	Comunicaciones Corporativas Ética, transparencia y anticorrupción
205-3a	La cantidad total y naturaleza de los incidentes de corrupción confirmados	Pág. 67	Comunicaciones Corporativas Ética, transparencia y anticorrupción
Indicadores propios	Cumplimiento de la estrategia de rendición de cuentas	Pág. 71	Comunicaciones Corporativas Ética, transparencia y anticorrupción
	Resolución de PQRSF	Pág. 71	Comunicaciones Corporativas Ética, transparencia y anticorrupción
GESTIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES			
301	Consumo total de agua	Pág. 28	Nuestra contribución a la Sostenibilidad Dimensión Ambiental
301	Residuos generados	Pág. 28	
301	Residuos no destinados a eliminación	Pág. 28	
301	Residuos peligrosos	Pág. 28	
TRANSICIÓN ENERGÉTICA			

Informe de Gestión y Sostenibilidad

(vigencia 2025)



302-1a	Consumo de energía de fuentes no renovables	Pág. 28	Nuestra contribución a la Sostenibilidad Dimensión Ambiental	
302-4	Reducción del consumo energético	Pág. 28	Nuestra contribución a la Sostenibilidad Dimensión Ambiental	
RELACIÓN CON LA COMUNIDAD Y LA SOCIEDAD				
413-1	Procesos con programas de participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y desarrollo	Pág. 34	Nuestra contribución a la Sostenibilidad Dimensión Ambiental Dimensión Social	
	Comités y procesos de consulta amplios con las comunidades locales, que incluyan a grupos vulnerables	Pág. 34		
413-2	Operaciones con impactos negativos significativos –reales o potenciales– en las comunidades locales	Pág. 34		
BIENESTAR Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO				
401-1a	Tasa de contrataciones de nuevos empleados	Pág. 84	Nuestro Talento Humano	
401-1b	Tasa de rotación	Pág. 84	Nuestro Talento Humano	
401-2	Prestaciones que son habituales para los empleados a tiempo completo de la organización, pero que no se dan a los empleados temporales o a tiempo parcial	Pág. 84	Nuestro Talento Humano	
403-2	Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes	Pág. 84	Nuestro Talento Humano Seguridad y Salud en el Trabajo	
403-3	Funciones de los servicios de salud en el trabajo que contribuyen a la identificación y eliminación de peligros y la minimización de riesgos	Pág. 84	Nuestro Talento Humano Seguridad y Salud en el Trabajo	

Informe de Gestión y Sostenibilidad

■ (vigencia 2025)



404-1	Promedio de horas de formación al año por empleado. Desglosado por género y categoría laboral.	Pág. 84	Nuestro Talento Humano	
PRÁCTICAS DE ABASTECIMIENTO SOSTENIBLE				
308-1	308-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales	Pág. 79	Prácticas De Abastecimiento Sostenible	
414-1	414-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	Pág. 79	Prácticas De Abastecimiento Sostenible	