

REPUBLICA DE COLOMBIA



MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
Viceministerio del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa
Dirección Gestión Estratégica del GSED



Política GSED:
Guía de Planeamiento Estratégico para el GSED
2011 - 2014

2011

GUÍA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL GRUPO SOCIAL Y EMPRESARIAL DE LA DEFENSA – GSED 2011-2014

1 INTRODUCCIÓN

La presente Guía de Planeamiento Estratégico del Grupo Social y Empresarial de la Defensa – GSED para el periodo 2011 – 2014 se constituye en la orientación estratégica para las Empresas del Grupo y el Centro Corporativo-Viceministerio del GSED. Esta Guía está alineada por las Políticas del Gobierno Nacional y del Sector Defensa.

Dando cumplimiento al documento CONPES 3520 de 2008, mediante el cual se aprobó la Política de Organización del Grupo Social y Empresarial de la Defensa – GSED, a través del Sistema de Gobierno Corporativo y la Estrategia Corporativa en los términos del Propósito Superior, Valores Corporativos y Foco Estratégico, tanto el Viceministerio del GSED como las Empresas que conforman el Grupo han venido trabajando en la emisión de Políticas Corporativas, la implementación de mecanismos de control y la ejecución de las Megas cuatrienales, todo con el fin último de generar mayor apoyo a la Fuerza Pública.

El Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 “Prosperidad para Todos” reza: “Es la gran oportunidad de llevar a Colombia a cumplir el sueño de un país con empresas pujantes, y social y ambientalmente responsables, que conquistan los mercados internacionales con bienes y servicios de alto valor agregado e innovación. Un país integrado a la economía mundial con una infraestructura y un entorno de competitividad que transforma las ideas en negocios, los negocios en empleo, el empleo en más ingresos, y por ende, en menor pobreza y mayor bienestar y progreso social.

Un país que confía y siente orgullo por las instituciones del Estado. Unas instituciones guiadas bajo los postulados del buen gobierno que cumplen a cabalidad compromisos inquebrantables de gestión pública como la transparencia, la equidad, el pluralismo, la eficiencia, la eficacia, la austeridad, y la intolerancia absoluta con la corrupción.”

En el mismo sentido, la **Política Integral de Seguridad y Defensa para la Prosperidad – PISDP** contempla una estrategia específica: “Alcanzar un GSED Competitivo”, cuyo propósito es realizar acciones para fortalecer y hacer más competitivo el GSED. Estas acciones están encaminadas a facilitar la modernización del GSED en procura de mejorar su capacidad estratégica, su estructura y condiciones de competitividad, con mir- .as a incrementar su

eficiencia y eficacia en un marco de control, rendición de cuentas y transparencia, así como su proyección internacional.

El GSED debe contribuir de manera eficaz y medible a consolidar la seguridad y la paz a través del suministro oportuno de bienes y servicios que apoyan la defensa nacional. Para esto las dieciocho (18) entidades del Grupo, desarrollan su accionar con el siguiente foco estratégico:

1. Apoyo logístico para la Fuerza Pública
2. Bienestar para los hombres y mujeres de las Fuerzas Armadas
3. Apoyo a la seguridad por parte de la ciudadanía.

Es responsabilidad del “**CORPORATIVO**” es decir, del Viceministerio del Grupo Social y Empresarial del sector Defensa y de las Empresas que conforman el Grupo, desarrollar y ejecutar la estrategia “Alcanzar un Gsed Competitivo”, para lo cual se trabajará en el marco del modelo de Gestión apoyados en la disciplina gerencial denominada Materias Básicas del Administrador-MBS.

El Corporativo -Viceministerio del Grupo Social y Empresarial del sector Defensa y de las Empresas que conforman el Grupo-, trabajarán para alcanzar el cumplimiento de la siguiente MEGA CORPORATIVA: “Posicionar el GSED en la Fuerza Pública como un elemento estratégico para el cumplimiento de su Misión Constitucional.”, con el siguiente OBJETIVO ESTRATÉGICO CORPORATIVO: “Dirigir y orientar las empresas del GSED hacia la competitividad y productividad.”

El GSED, en el marco de la Política Integral de Seguridad y Defensa para la Prosperidad debe convertirse en generador de valor para apoyar la prosperidad social para todos los colombianos.

2 CONTEXTO DEL GSED EN EL MARCO DE LA POLÍTICA INTEGRAL DE SEGURIDAD Y DEFENSA PARA LA PROSPERIDAD

Con el fin de apoyar a la Fuerza Pública en materia de Apoyo Logístico, Bienestar y Acercamiento con la Comunidad, el Ministerio de Defensa organizó las dieciocho (18) empresas adscritas y vinculadas como un grupo empresarial, estableció una estructura de gobierno cuyo centro corporativo está en cabeza del Viceministerio del GSED; definió el propósito superior para el Corporativo -Viceministerio del Grupo Social y Empresarial del sector Defensa y de las Empresas que conforman el Grupo- y, bajo criterios de especialización y organización, dio un claro direccionamiento estratégico que se soporta en megas ambiciosas y retadoras. El Corporativo -Viceministerio del Grupo Social y Empresarial del sector Defensa y de las Empresas que conforman el Grupo- actúa en el marco del modelo de Gestión apoyados en la disciplina gerencial “Materias Básicas del Administrador-MBS”, la cual se soporta además, de las técnicas administrativas, en la práctica de unos valores y compromisos individuales, que hacen que todos los empleados y su organización se conviertan en un ejemplo de educación, cultura y racionalidad en un marco de la transparencia, eficiencia, eficacia y rendición de cuentas.

De las dieciocho (18) empresas del GSED son adscritas y vinculadas 14: Industria Militar - Indumil, la Agencia Logística de las Fuerzas Militares, la Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana – CIAC, el Fondo Rotatorio de la Policía, el Hospital Militar Central, la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares, la Caja de Sueldos de Retiro de la Policía, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, el Instituto de Casas Fiscales del Ejército, el Club Militar, la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., la Defensa Civil Colombiana, Servicio Aéreo a Territorios Nacionales – Satena S.A. y la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. El Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares es una dependencia del Ministerio de Defensa y las restantes tres son asociadas por su misión, definida en el apoyo a la Fuerza Pública y por la participación del Ministerio en sus máximos órganos de dirección: Corporación de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la Industria Naval, Marítima y Fluvial - Cotecmar, la Universidad Militar Nueva Granada y la Corporación Gustavo Matamoros D`Costa.

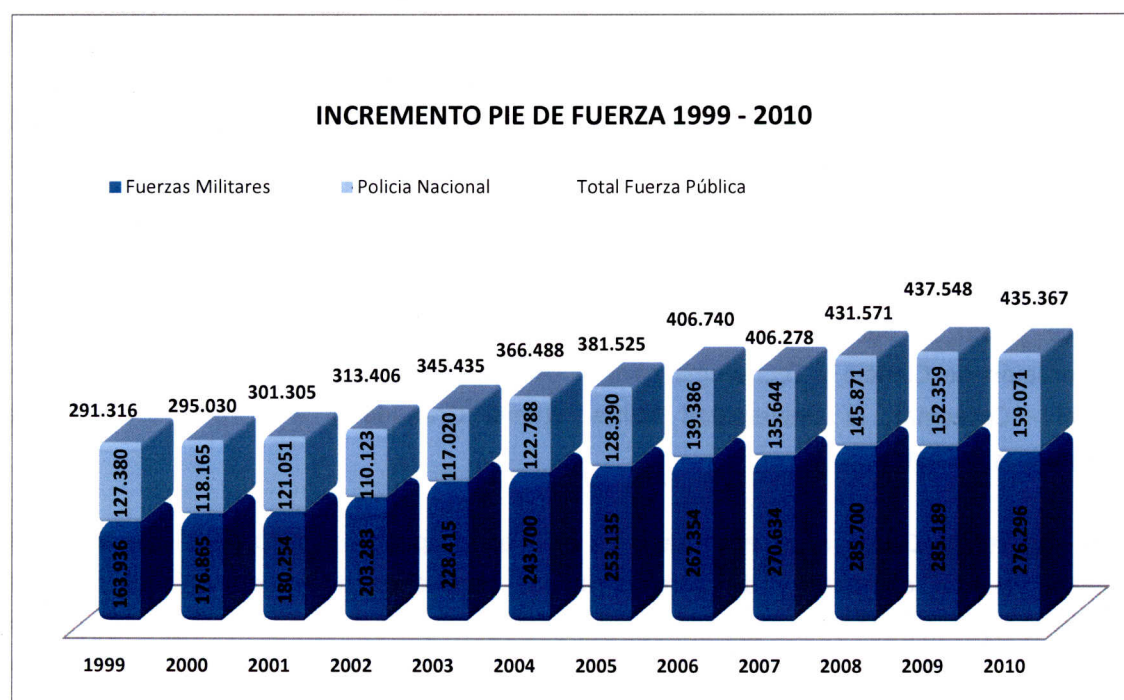
Este importante Grupo es el encargado de brindar el apoyo logístico para que la Fuerza Pública vaya al combate y de administrar los regímenes de excepción del personal uniformado, como son el de seguridad social, salud y vivienda propia y fiscal. Es así como su acción va desde la contratación interadministrativa, pasando por la provisión de abastecimientos, la administración de cesantías, el reconocimiento y pago de las asignaciones de retiro, la provisión de servicios de salud en tercer y cuarto nivel, la recreación y educación superior, el mantenimiento y repotenciación de aeronaves y unidades a flote, la administración de zonas francas industrial y de servicios, hasta la

investigación y desarrollo con la producción de armamento y el diseño y fabricación de nodrizas y lanchas y aeronaves.

Hacia la comunidad civil, el GSED también cumple importantes funciones, tales como la atención y prevención de desastres y ayuda humanitaria, el control de la seguridad privada y el transporte aéreo a zonas apartadas del territorio nacional.

En los últimos ocho (8) años el Gobierno Nacional destinó gran parte de sus esfuerzos a neutralizar la amenaza terrorista, combatir el narcotráfico, garantizar la ocupación de los territorios antes dominados por los grupos armados ilegales y mejorar las condiciones de seguridad y convivencia en todo el territorio nacional generando trascendentales éxitos, reconocidos tanto en el país como en el exterior.

Para alcanzar esos logros se incrementó de manera importante el pie de fuerza y se fortalecieron las capacidades operacionales de la Fuerza Pública, proceso que demanda esfuerzos importantes del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa- GSED para apoyar las necesidades de apoyo Logístico y Bienestar de las Fuerzas y un accionar más decidido para conseguir el apoyo ciudadano. El siguiente gráfico muestra el crecimiento del Pie de Fuerza en los últimos años.



Fuente Dirección de Estudios Sectoriales MDN

. exige que las Empresas del GSED sean cada día más competitivas mediante la innovación, los desarrollos tecnológicos y el incremento de la productividad que les permita atender la demanda de bienes y servicios de la Fuerza Pública; es por esto que el GSED adoptará como cultura corporativa la disciplina gerencial Materia Básicas del Administrador - MBS, filosofía de vida empresarial que logra en toda la organización, un entendimiento completo e integral de la administración con base en un idioma común, simple, objetivo y preciso.

Si bien durante el periodo 2002-2010, Indumil, Cotecmar, la Ciac y la Universidad Militar destinaron \$500 mil millones para el desarrollo de proyectos de C&T+i y en Bienestar para los miembros de la Fuerza Pública, las empresas del GSED invirtieron más de \$1.6 billones de pesos para mejorar sus capacidades frente al aumento de la demanda en salud, vivienda propia, vivienda fiscal y recreación; el GSED continuará haciendo un esfuerzo importante durante el cuatrienio 2011-2014. Para esto, los gerentes de las empresas y sus equipos, redefinieron sus Megas para el periodo 2011 - 2014 y formularon 112 proyectos por \$1.2 billones, a través de los cuales ejecutarán la estrategia. De estos recursos el 52% son para Bienestar; 32% para fortalecer el Apoyo Logístico y 18% para Apoyo a la Seguridad.

La alineación estratégica del GSED y por lo tanto de su Centro Corporativo, el Viceministerio del GSED, inicia con el Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014, “Prosperidad para Todos”.

El Plan Nacional de Desarrollo reza: “Es la gran oportunidad de llevar a Colombia a cumplir el sueño de un país con empresas pujantes, y social y ambientalmente responsables, que conquistan los mercados internacionales con bienes y servicios de alto valor agregado e innovación. Un país integrado a la economía mundial con una infraestructura y un entorno de competitividad que transforma las ideas en negocios, los negocios en empleo, el empleo en más ingresos, y por ende, en menor pobreza y mayor bienestar y progreso social.

Un país que confía y siente orgullo por las instituciones del Estado. Unas instituciones guiadas bajo los postulados del buen gobierno que cumplen a cabalidad compromisos inquebrantables de gestión pública como la transparencia, la equidad, el pluralismo, la eficiencia, la eficacia, la austeridad, y la intolerancia absoluta con la corrupción.”¹

Es por lo anterior que el GSED se alinea estratégicamente para apoyar y contribuir al logro de la Visión del País 2010-2014 “Hacia la Prosperidad Democrática”, focalizado hacia el crecimiento sostenible y la competitividad en Colombia a través de la innovación para la prosperidad y la competitividad y crecimiento de la productividad.

“Para alcanzar el objetivo del Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 **“Prosperidad para todos”**, se han identificado ocho grandes ejes. En primer lugar, unos *ejes transversales* que deben estar presentes en todas las esferas del quehacer nacional:

¹ PND 2011-2014

- Necesitamos **innovación** en las actividades productivas nuevas y existentes, en los procesos sociales de colaboración entre el sector público y el sector privado, en el diseño y el desarrollo institucional.
- Necesitamos **buen gobierno** como principio rector en la ejecución de las políticas públicas, en la ejecución de los programas sociales, y en la relación entre el Gobierno y el ciudadano.
- Necesitamos una mayor relevancia **internacional** de Colombia en los mercados internacionales, en las relaciones internacionales, y en la agenda multilateral del desarrollo y de la cooperación.
- Necesitamos una sociedad para la cual la **sostenibilidad ambiental** sea una prioridad y una práctica como elemento esencial del bienestar y como principio de equidad con las futuras generaciones.

Con base en los anteriores ejes transversales, el camino a la Prosperidad Democrática, a la Prosperidad para Todos, debe basarse en tres *pilares*:

Un **crecimiento sostenido** basado en una economía más competitiva, más productiva y más innovadora, y con sectores dinámicos que jalonen el crecimiento.

Una estrategia de **igualdad de oportunidades** que nivele el terreno de juego, que garantice que cada colombiano tenga acceso a las herramientas fundamentales que le permitirán labrar su propio destino, independientemente de su género, etnia, posición social o lugar de origen.

Una estrategia para **consolidar la paz** en todo el territorio, con la consolidación de la Seguridad, la plena vigencia de los Derechos Humanos y el funcionamiento eficaz de la Justicia.

Finalmente, el camino hacia la *prosperidad para todos* pasa, necesariamente, por una reducción de las desigualdades regionales y de las brechas de oportunidades entre las regiones de Colombia, es decir, por una mayor **convergencia regional**. La prosperidad debe llegar a cada uno de los colombianos, y a cada uno de los municipios, departamentos y regiones donde viven. La ***prosperidad es para todos.***" ²

² PND 2011-2014

3 EL GSED EN LA POLÍTICA SECTORIAL- *POLITICA INTEGRAL DE SEGURIDAD Y DEFENSA PARA LA PROSPERIDAD - PISDP-*

La Política Integral de Seguridad y Defensa para la Prosperidad ³- PISDP se sustenta en cuatro Principios: Buen Gobierno, Eficacia, Legitimidad y Complementariedad. En ese sentido el Ministerio de Defensa Nacional establece para el periodo 2011-2014 seis Objetivos Estratégicos:

1. Llevar a un mínimo histórico la producción nacional de narcóticos.
2. Desarticular los GAML y crear condiciones suficientes de seguridad para la consolidación.
3. Crear condiciones de seguridad para la convivencia ciudadana.
4. Avanzar hacia un sistema de capacidades disuasivas creíble, integrado e interoperable.
5. Contribuir a la atención oportuna a desastres naturales y catástrofes.
6. Fortalecer la Institucionalidad y el bienestar del sector seguridad y defensa nacional.

Cada objetivo estratégico de la Política Integral de Seguridad y Defensa para la Prosperidad - PISDP, se desarrolla a través de Estrategias. El GSED cuenta con una estrategia específica en el objetivo estratégico número 6, Fortalecer la Institucionalidad y el bienestar del sector seguridad y defensa nacional, “ALCANZAR UN GSED COMPETITIVO”.

El CORPORATIVO, es decir, el Viceministerio del GSED junto con las Empresas que conforman el Grupo, responden por el cumplimiento de la estrategia “Alcanzar un Gsed Competitivo”.

En este contexto, el Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa - GSED, como actor empresarial importante para el Sector Defensa y para el País, requiere de condiciones legales, administrativas, de infraestructura y tecnológicas apropiadas que le permita actuar, en un marco de control pero con celeridad y dinamismo, en condiciones de productividad y competitividad potenciando el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación del País.

Por lo anterior, se trabajará en la modernización del marco normativo del GSED en procura de mejorar su capacidad estratégica, estructura y condiciones de competitividad con miras a incrementar la eficiencia y eficacia, en un marco de control, rendición de cuentas y transparencia y, en el desarrollo de los 112 proyectos por \$1.2 billones que

³ Fuente: Viceministerio para la Estrategia y Planeación - MDN

sustentan la estrategia “Alcanzar un Gsed Competitivo”, para lograr que este Grupo se transforme en empresas de talla internacional encargadas de:

1. Desarrollar la industria de Defensa y Seguridad - Aérea - Naval - Marítima - Fuvial y Terrestre - de Colombia con aplicación de su tecnología en lo pertinente al Sector Privado y con impacto comercial a nivel nacional e internacional,
2. Incrementar las Exportaciones
3. Fortalecer y centralizar la cadena logística del sector Defensa y apoyar la del Gobierno Nacional,
4. Incrementar el bienestar y la seguridad social a la Fuerza Pública con los estándares de calidad nacionales e internacionales, ampliando la cobertura y mejorando la oportunidad,
5. Fortalecer la presencia y apoyar el actuar del Estado Colombiano con el fin de incrementar el apoyo ciudadano a la política Integral de Seguridad y Defensa para la Prosperidad.
6. Controlar los riesgos incluido el reputacional.

Para posicionar el GSED en un grupo empresarial de talla internacional, se establece como cultura corporativa la disciplina gerencial Materia Básicas del Administrador - MBS.

4 ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL GRUPO SOCIAL Y EMPRESARIAL DE LA DEFENSA – GSED Y EL CENTRO CORPORATIVO – VICEMINISTERIO DEL GSED

La orientación estratégica para el Grupo Social y Empresarial de la Defensa – GSED y su Centro Corporativo, parte de su alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014, “Prosperidad para Todos” y con la “Política Integral de Seguridad y Defensa para la Prosperidad- PISDP”, sus objetivos y estrategias, como se ilustra a continuación:

4.1 Alineación Estratégica del GSED y Centro Corporativo con el PND y la PISDP

PND Prosperidad para Todos	PISDP OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
	1. Llevar a un mínimo histórico la producción nacional de narcóticos	▪ Erradicar cultivos ilícitos ▪ Fortalecer las capacidades de interdicción ▪ Desarticular las bandas criminales
CONSOLIDACIÓN DE LA PAZ	2. Desarticular los GAML y crear condiciones suficientes de seguridad para la consolidación	▪ Acabar con la violencia desarticulando los GAML ▪ Integrar y adaptar los esquemas de seguridad ▪ Implementar un modelo de control, administración y seguridad fronteriza ▪ Fortalecer la acción integral
	3. Crear condiciones de seguridad para la convivencia ciudadana	▪ Fortalecer el control policial ▪ Desarticular las organizaciones delincuenciales ▪ Fortalecer la investigación criminal
	4. Avanzar hacia un sistema de capacidades disuasivas creíble, integrado e interoperable	▪ Diseñar e implementar un sistema, integrado de defensa ▪ Incrementar la cooperación internacional ▪ Implementar un programa de Ciberseguridad y Ciberdefensa.
	5. Contribuir a la atención oportuna a desastres naturales y catástrofes	▪ Crear una instancia de respuesta sectorial ▪ Promulgar una política sectorial ▪ Estabilizar y asegurar áreas afectadas.
	6. Fortalecer la Institucionalidad y el bienestar del sector seguridad y defensa nacional	▪ Modernizar la gestión sectorial ▪ Impulsar proyectos de Ciencia, tecnología e innovación ▪ ALCANZAR UN GSED COMPETITIVO ▪ Avanzar en una estrategia de bienestar para la Fuerza Pública

Fuente: Viceministerio para la Planeación y Presupuestación MDN

Una de las Estrategias de la “Política Integral de Seguridad y Defensa para la Prosperidad- PISDP” es “ALCANZAR UN GSED COMPETITIVO”, con el cual se pretende profundizar en las estrategias de Gobierno Corporativo establecidas bajo criterios de planeación,

direccionamiento y control, que permitan fortalecer las empresas del Grupo Social y Empresarial de la Defensa (GSED), con miras a que se conviertan en un verdadero apoyo a la Fuerza Pública y un gran aporte al desarrollo del Sector de la Seguridad y Defensa Nacional.

ESTRATEGIA “ALCANZAR UN GSED COMPETITIVO”

El País necesita empresas competitivas en escala internacional, que brinden una oferta especializada de bienes y servicios y que desarrollen tecnología para su competitividad, por esta razón, el Grupo Social y Empresarial de la Defensa se concentrará en mejorar sus condiciones administrativas, financieras y tecnológicas que les permita actuar en condiciones de competitividad en el mercado nacional e internacional.

El CORPORATIVO, es decir, el Viceministerio del Grupo Social y Empresarial de la Defensa junto con las Empresas que conforman el Grupo, responden por el cumplimiento de la estrategia “Alcanzar un Gsed Competitivo”.

a. Objetivo de la Estrategia “ALCANZAR UN GSED COMPETITIVO”

Modernizar la capacidad estratégica y mejorar las condiciones de competitividad y productividad de las empresas del GSED con miras a incrementar la eficiencia y eficacia, en un marco de control, rendición de cuentas y transparencia, para incrementar el apoyo a la Fuerza Pública y al País. Para alcanzar este objetivo es necesario:

- Actualizar el marco normativo y la estructura de las empresas;
- Mejorar los procesos gerenciales, financieros, presupuestales y de control;
- Fortalecer el desarrollo tecnológico y la investigación en las empresas que conforman el GSED en procura de generar mayor y mejor capacidad logística y de bienestar;
- Desarrollar nuevos productos y servicios y mejorar los actuales;
- Controlar los riesgos de las empresas del grupo incluido el reputacional.

b. Impacto de la Estrategia “ALCANZAR UN GSED COMPETITIVO”

El desarrollo la estrategia “Alcanzar un Gsed Competitivo” permitirá: Contar con empresas de talla internacional de apoyo para el sector Defensa y para el desarrollo del país.

Se quieren empresas modernas, flexibles, transparentes, altamente productivas y competitivas que presten mayor apoyo al Sector Defensa, que impacten la industria nacional

y que sean competitivas a nivel internacional. Empresas generadoras de valor para apoyar el desarrollo del país.

Si bien es responsabilidad del CORPORATIVO -Viceministerio del Grupo Social y Empresarial y las Empresas que conforman el Grupo-, el desarrollo y ejecución de la estrategia “Alcanzar un Gsed Competitivo”, analizando la estructura que soporta los distintos objetivos estratégicos de la PISDP, se observa que el accionar de las empresas del GSED, impacta con sus resultados otros Programas, como se ilustra a continuación:

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS				
Llevar a un mínimo histórico la producción nacional de narcóticos	Erradicar cultivos ilícitos	Fortalecer las capacidades de interdicción		Desarticular las bandas criminales	
Desarticular los GAML y crear condiciones suficientes de seguridad para la consolidación	Acabar con la violencia desarticulando los GAML	Integrar y adaptar los esquemas de seguridad	Implementar el modelo de control, administración y seguridad fronteriza	Fortalecer la acción integral	
Crear condiciones de seguridad para la convivencia ciudadana	Fortalecer el control policial	Fortalecer la investigación criminal	Desarticular las organizaciones delincuenciales	Fortalecer la investigación criminal	
Avanzar hacia un sistema de capacidades disuasivas creíble, integrado e interoperable	Diseñar e implementar un sistema integrado de defensa	Incrementar la cooperación Internacional		Implementar un programa de Ciberseguridad y Ciberdefensa	
Contribuir a la atención oportuna a desastres naturales y catástrofes	Crear una instancia de respuesta sectorial	Promulgar una política sectorial		Estabilizar y asegurar áreas afectadas	
Fortalecer la institucionalidad y el bienestar del sector seguridad y defensa nacional	Modernizar la Gestión Sectorial	Impulsar Proyectos de C&T+I	ALCANZAR UN GSED COMPETITIVO		Avanzar en una estrategia de bienestar para miembros de la Fuerza Pública

Lo anterior significa que las empresas del GSED aportan al desarrollo de (2) dos objetivos de la PISDP así:

- Contribuir a la atención oportuna a desastres naturales y catástrofes. A través de la Defensa Civil Colombiana.
- Fortalecer la Institucionalidad y el Bienestar del sector.
 - Impulsar proyectos de Ciencia y Tecnología e Innovación. A través de Ciac, Cotecmar, Indumil, Hospital Militar y la Universidad Militar Nueva Granada.

- 2.2. Avanzar en una estrategia de Bienestar para miembros de la Fuerza Pública. A través de las diez empresas encargadas del Bienestar. Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, Instituto de Casas Fiscales del Ejército, Universidad Militar Nueva Granada, Sociedad Hotelera Tequendama, Club Militar, Círculo de Suboficiales de las FFMM, Hospital Militar Central, Caja de Retiro de las FFMM, Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional y Corporación Matamoros.

c. Medición de la Estrategia “ALCANZAR UN GSED COMPETITIVO”

El Programa se medirá a través de los siguientes indicadores: Ver anexo 1 y 2

DIRECCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL GSED									
TABLERO DE CONTROL PROGRAMA GSED COMPETITIVO				METAS					
Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base 2009	Fuente	2010	2011	2012	2013	2014	
Ventas por \$11 billones en el cuatrienio. Crecimiento 132%	millones \$	1 470 724	Cotecmar Indumil Ciac Agencia Logística Fondo Rotafonol	1 532 602	2 150 286	2 401 171	3 031 828	3 408 529	
				13,94%	20%	41%	69%	100%	
Incremento en la participación de las compras de la Fuerza Pública. Crecimiento 119%	% sobre Presupuesto FP	22%		31%	34%	49%	63%	68%	
				0%	50%	73%	94%	100%	
Exportaciones por \$191.189 millones. Crecimiento 140%	millones \$	37 098	Cotecmar Indumil Ciac	22 359	41 835	46 178	49 427	53 749	
				12%	22%	46%	72%	100%	
Utilidades por \$928.550 millones. Crecimiento 30%	millones \$	22 550	18 Empresas del GSED	205 737	195 570	222 840	243 657	266 482	
				22%	21%	45%	71%	100%	
Ahorros por \$447.456 millones Cluster logístico	millones \$	82 263	Cotecmar Indumil Ciac Agencia Logística Fondo Rotafonol	144 662	106 705	103 285	113 303	124 163	
				32%	24%	47%	72%	100%	
Descuentos UNIMILITAR por \$35 470 millones al Sector Defensa. Crecimiento 17%	millones \$	7 464	Universidad Militar	8 032	8 353	8 687	9 034	9 396	
				23%	24%	48%	74%	100%	
Inversión en C&T+i por \$121.359 millones. Crecimiento 138%	millones \$	20 044	Cotecmar Indumil Ciac Universidad Militar	17 876	14 041	20 478	21 243	14 747	
				25%	20%	49%	79%	100%	
Ingresos Operacionales por \$18 Billones. Crecimiento 23%	millones \$	3 667 057	Cluster Bienestar y Apoyo a Seguridad	3 909 877	4 141 423	4 370 872	4 588 509	4 800 319	
				21,84%	23%	48%	73%	100%	
Construir 42.184 Viviendas con una inversión de \$1.3 billones y un impacto del 4,5% sobre la meta de la Locomotora. Crecimiento 70% y 95% respectivamente	Número viviendas	7 163	Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía Instituto de Casas Fiscales del Ejército	7 460	8 698	10 395	10 391	12 700	
	millones \$	370 460		17,68%	21%	45%	70%	100%	
				210 825	253 264	314 522	347 636	411 277	
				16%	19%	43%	69%	100%	
Lograr la Acreditación Institucional de la UMNG	Alcanzar 10 Programas Acreditados	7	Universidad Militar	7	1	1	1	-	
	Fortalecimiento Doctoral (83 Doctores)	25 Doctores 3 en formación	Universidad Militar	28 Doctores 7 en formación	13 Doctores 3 en formación	8 Doctores 11 en formación	13 en formación		
	Crecimiento Programas 10 Tecnol 23 Pregr 88 Espec 13 Maestr 2 Doctorad	1 Tecnol 14 Pregr 69 Espec 8 Maestr	Universidad Militar	2 Tecnol 14 Pregr 72 Espec 9 Maestr	1 Tecnol 1 Pregr 11 Espec	5 Tecnol 2 Pregr 5 Espec 4 Maestr	1 Tecnol 3 Pregr 1 Doctorado	1 Tecnol 3 Pregr 1 Doctorad	
	Incremento Estudiantes	4.563 Insti 9.120 part	Universidad Militar	4.973 Insti 9.537 part	5.431 Insti 9.861 part	5.648 Insti 10.255 part	5.865 Insti 10.650 part	6.083 Insti 11.444 part	
Hospital Militar. Conseguir el reconocimiento internacional como centro de excelencia en trauma de guerra, con estándares superiores de calidad emitidos por American College.	Estándares internacionales American College%	6%	HOSMIL	14%	25%	55%	75%	100%	
	Reducción costo por paciente, %	8 349 589	HOSMIL	8 145 940	7 983 021	7 663 700	7 280 515	6 843 684	
	Estándar internacional glosa %	7%	HOSMIL	4%	3%	3%	3%	3,0%	
	Total valor facturado (Millones de pesos)	170 557	HOSMIL	179 212	193 912	199 230	205 207	212 389	
				22%	24%	48%	74%	100%	
Beneficiar 296.534 retirados con programas de bienestar	Número de Retirados Beneficiados	36 739	Creml, Casur	51 007	61 632	68 476	75 805	82 571	
Incrementar Cobertura a zonas apartadas del País 1) 2 311.900 pasajeros transportados a zonas sociales con 37 rutas 2) 100% de municipios con presencia de la Defensa Civil 3) 300.000 voluntarios de la Defensa Civil al año 2014	Pasajeros Transportados Rutas sociales	386 144	SATENA	451 750	517 000	552 000	592 900	650 000	
	Incremento Rutas Sociales a 37 rutas	27		20%	22%	46%	72%	100%	
				29	2	4	6	8	
	Número de Municipios cubiertos	793	Defensa Civil Colombiana	838	904	970	1 036	1 101	
	Número de voluntarios	75 393		76%	82%	88%	94%	100%	
Vincular 22.000 beneficiarios (discapacitados o viudas-huérfanos) a los programas sociales				86 460	120 000	170 000	230 000	300 000	
				29%	40%	57%	77%	100%	
	Número de personas atendidas	4 704	Corporación Matamoros	4 762	5 000	5 300	5 700	6 000	
				22%	23%	47%	73%	100%	
\$13.850 millones en inversiones para incrementar el control sobre los servicios de Vigilancia y Seguridad Privada: plataforma tecnológica	millones \$	1 350	Superintendencia de Vigilancia y Seguridad	150	4 500	3 050	3 150	3 150	
				1%	32%	55%	77%	100%	
Mantener las 96 Sinergias y generar 2 nuevas por año	No. Sinergias GSED	94	Viceministerio del GSED	96	2	2	2	2	
				0%	25%	50%	75%	100%	
9 Políticas de Gestión que direccionen el GSED hacia la	Número de políticas de gestión emitidas	3		4	6	1	1	1	
				-	67%	78%	89%	100%	
Modernización de 6 entidades del GSED (AGLO, INDUMIL, HOSMIC, CLUB MILITAR, FORPO, CIAC)	Realizar un estudio técnico y propuesta de transformación y modernización del	2		2	6				
				0%	100%	100%	100%	100%	
Centralizar la Negociación del 50% del presupuesto de las empresas del GSED (seguros, combustible, educación, papelería y aseo).	porcentaje	12,4%	Viceministerio del GSED Agencia Logística	7%	15%	25%	35%	50%	
				14%	30%	50%	70%	100%	
Centralización de procesos comunes a manera de un Centro de Servicios Compartidos, para el primer año 2011 desarrollo del modelo operativo y a partir del año 2012 se determinan 3 procesos de soporte así: 1. Procesos Tributarios y Legales; 2. Procesos de Servicios Generales - Talento Humano; 3. Procesos de Tecnología.	Número de procesos centralizados por año.	0	Viceministerio del GSED	0	Desarrollo de Modelo Operativo	1	1	1	
				0	0%	33%	66%	100%	

4.2 Orientación Estratégica para el GSED y Centro Corporativo – Viceministerio del GSED

La orientación estratégica para el GSED y su Centro Corporativo el Viceministerio del GSED, parte del Propósito Superior, Misión, Visión y Valores Corporativos sobre cuya base se define la Mega Corporativa, los objetivos estratégicos y programas, los cuales constituyen la plataforma estratégica para que las Empresas del GSED y el Centro Corporativo definan sus planes estratégicos 2011 – 2014, debidamente soportados en planes de acción anuales con objetivos concretos y medibles. El cumplimiento de estos planes se logrará con la implementación de la disciplina gerencial, Materias Básicas del Administrador – MBS:

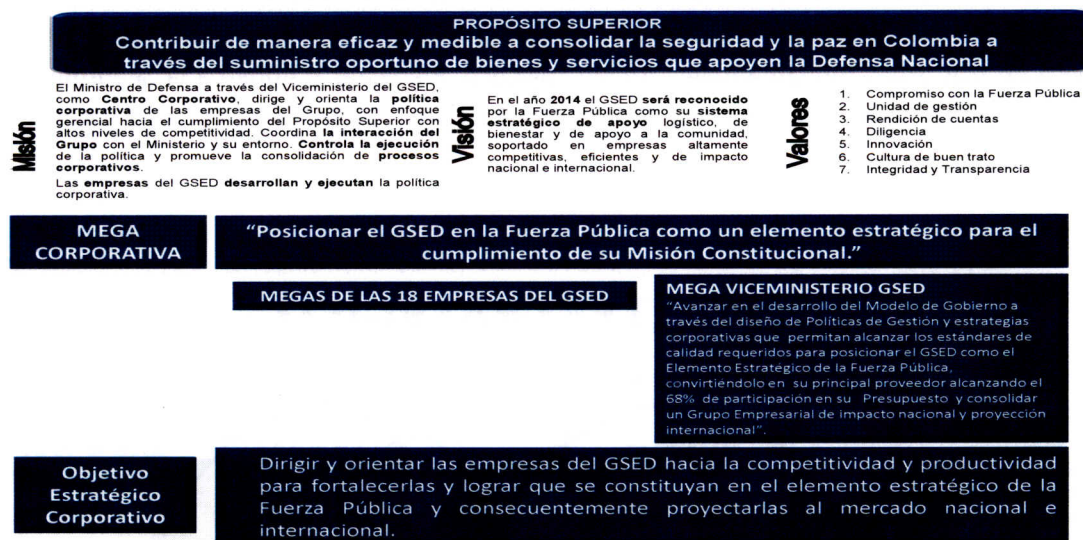
1. Inteligencia
2. Planeamiento y Operaciones
3. Liderazgo del talento humano
4. Control Integral
5. Relaciones Públicas y Comunicaciones

Las siguientes graficas ilustran la alineación estratégica y fundamentos estratégicos y el Plan Estratégico del Corporativo –Viceministerio y Empresas del Grupo-.

Alineación Estratégica y Fundamentos Estratégicos



Plan Estratégico Corporativo 2011 2014



PROGRAMAS

EMPRESAS

1. Continuar el desarrollo de políticas que fomenten ventajas competitivas, con un alto componente de C+T+i.
2. Desarrollar las tecnologías y los sistemas de defensa necesarios para la Fuerza Pública en aeronaves livianas, naves y artefactos navales, vehículos y armamento, incrementando la autonomía del País y sustituyendo las importaciones de dichos sistemas.
3. Fortalecer y desarrollar las capacidades administrativas, financieras, de servicios, industriales y comerciales en las empresas del GSED.

VICEMINISTERIO

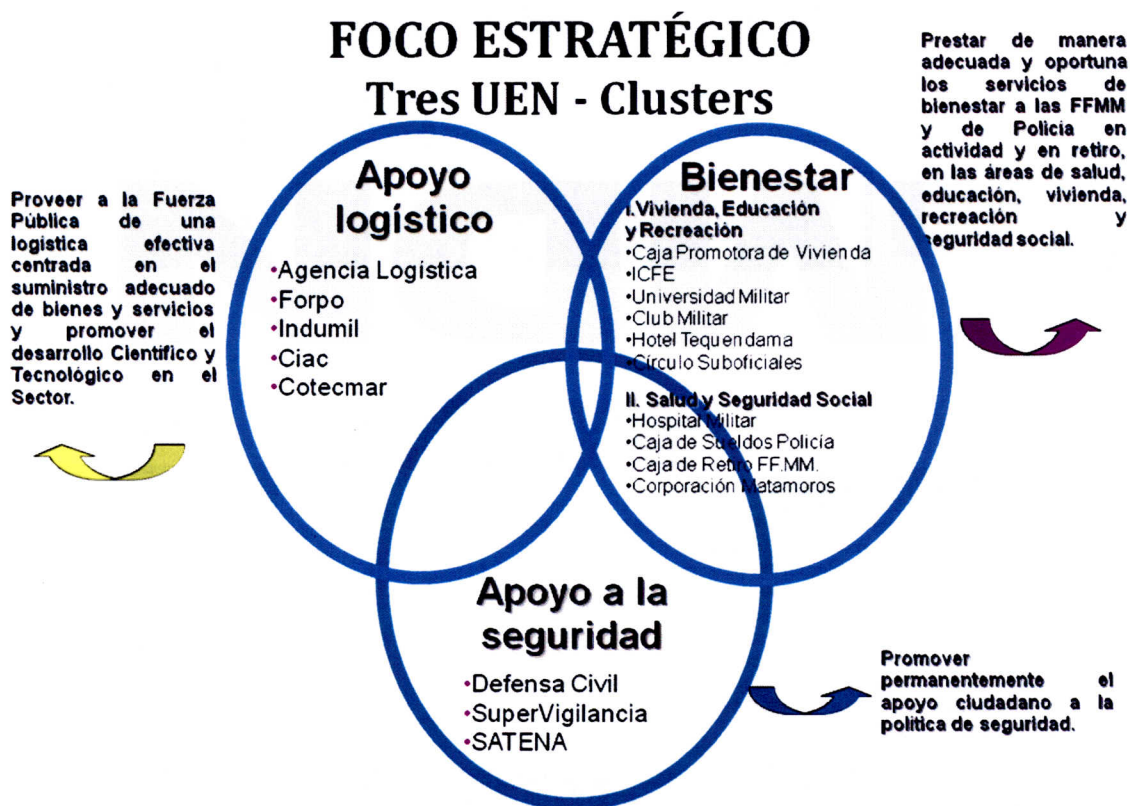
1. Gestionar la solución a factores que afectan la competitividad de las empresas del GSED.
2. Fortalecer vínculos de cooperación y confianza para generar negocios con la Fuerza Pública y las Empresas del GSED.
3. Consolidar el Sistema y Desarrollo organizacional Corporativo.

MATERIAS BASICAS DEL ADMINISTRADOR - MBS



4.2.1 Foco Estratégico-Unidades Estratégicas de Negocio – Clusters en el GSED

Esta organización de las empresas por Unidades Estratégicas de Negocios – Clusters permite mantener el foco estratégico y consolidar el apoyo que el GSED le debe dar a la Fuerza Pública en tres áreas fundamentales: Apoyo Logístico, Bienestar y Apoyo a la Seguridad. El siguiente gráfico muestra las empresas que conforman cada Unidad Estratégica de Negocio:



4.2.2 Misión de las Unidades Estratégicas de Negocio - Clusters

Por unidad estratégica de negocio del GSED - Clusters se definió las siguientes misiones:

Unidad Estratégica de Negocio de Apoyo Logístico: Proveer a la Fuerza Pública de una logística efectiva centrada en el suministro adecuado de bienes y servicios y promover el desarrollo científico y tecnológico del Sector.

Unidad Estratégica de Negocio de Bienestar: Prestar de manera adecuada y oportuna los servicios de bienestar a las FFMM y Policía, en actividad y en retiro, en las áreas de salud, educación, vivienda, recreación y seguridad social.

Unidad Estratégica de Negocio de Apoyo a la Seguridad: Promover permanentemente el apoyo ciudadano a la política de seguridad.

Para cumplir la Misión definida para cada unidad estratégica de negocio – cluster, las que a su vez apuntan al cumplimiento del Propósito Superior concertado para el Grupo, cada Empresa definirá sus MEGAS⁴ y planes de acción en función del propósito superior, con metas claras y medibles.

En complemento, el centro corporativo – Viceministerio para el GSED tendrá dos funciones básicas: por una parte, liderará el diseño y concertación de la estrategia para el GSED de manera uniforme y coherente con el fin de que las empresas formulen planes de acción con objetivos que generen valor al Grupo y por otra parte, evaluará la gestión de cada una de las empresas del Grupo, el cumplimiento de la estrategia y propondrá los ajustes necesarios a la misma.

4.2.3 Pensamiento Estratégico Corporativo

El Ministerio de Defensa Nacional ha direccionado el Grupo Social y Empresarial de la Defensa - GSED desde su conformación en el año 2008, con base en un Propósito Superior que agregue valor al Sector Defensa. Con esa orientación, las empresas del Grupo formularon y han venido trabajando por el cumplimiento de sus Megas cuatrienales que buscan cumplir con ese Propósito Superior.

Pensamiento Estratégico del Viceministerio del GSED

Con base en las Políticas del Gobierno Nacional y Sectorial, el Viceministerio del GSED como Centro Corporativo, lidera los esfuerzos productivos del sector empresarial de Defensa con miras a fortalecer su productividad y competitividad para que satisfagan las necesidades de la Fuerza Pública y a su vez se proyecten en el mercado nacional e internacional.

Las Empresas del Grupo Social y Empresarial de la Defensa continuarán encaminando sus esfuerzos a:

⁴ MEGA: meta retadora, ambiciosa y audaz pero alcanzable en un horizonte de tiempo.

- Desarrollar la Industria de Defensa del País
- Incrementar las exportaciones
- Fortalecer y centralizar la cadena logística del Sector
- Incrementar el bienestar
- Apoyar la Seguridad
- Controlar los Riesgos incluido el Reputacional

4.2.4 Propósito Superior Corporativo

"Contribuir de manera eficaz y medible a consolidar la seguridad y la paz en Colombia a través del suministro oportuno de bienes y servicios que apoyen la Defensa Nacional".

4.2.5 Misión del Viceministerio y de las Empresas del GSED

El Ministro de Defensa a través del Viceministerio del Grupo Social y Empresarial de la Defensa - GSED, como Centro Corporativo, propone, dirige y orienta la política corporativa de las empresas del Grupo, con enfoque gerencial al cumplimiento del Propósito Superior para que se transformen en empresas competitivas con proyección internacional. Coordina la interacción del Grupo con el Ministerio y su entorno. Controla la ejecución de las políticas del Gobierno Nacional y promueve la consolidación de procesos corporativos. Las empresas del GSED desarrollan y ejecutan las políticas del Gobierno Nacional y la corporativa.

4.2.6 Visión del Viceministerio y de las Empresas del GSED

En el año 2014 el GSED será reconocido por la Fuerza Pública como su sistema estratégico de apoyo logístico, generador de bienestar y de apoyo a la seguridad. El GSED será más competitivo y eficiente, con impacto nacional y posicionamiento internacional.

4.2.7 Valores Corporativos Viceministerio y de las Empresas del GSED

Los valores corporativos para el Viceministerio y las empresas del Grupo Social y Empresarial de la Defensa son:

Compromiso con la Fuerza Pública. Las actividades del grupo están al servicio de la Fuerza Pública y existe una permanente preocupación por atender sus requerimientos y necesidades.

Unidad de gestión. Somos un grupo empresarial que actúa bajo una dirección unificada, en el que todas las empresas y personal trabajamos en equipo en la búsqueda de un propósito superior y de unos objetivos estratégicos comunes.

Rendición de cuentas. En el GSED rendimos cuentas de todas nuestras actuaciones de manera permanente al Ministerio de Defensa, a la Fuerza Pública y a la ciudadanía.

Diligencia. En el GSED valoramos altamente la oportunidad, excelencia y efectividad en la entrega de los bienes y servicios requeridos por la Fuerza Pública y por la ciudadanía. No hay lugar a dilaciones en tanto que está de por medio la vida y la seguridad de los ciudadanos y de los miembros de la Fuerza Pública.

Innovación. En el GSED buscamos siempre nuevas y más eficientes formas de hacer las cosas.

Cultura de buen trato. Somos una organización centrada en el respeto y la dignidad de las personas. El apoyo a sus realizaciones profesionales y el cultivo de todas sus capacidades y destrezas son esenciales para el éxito y el progreso del grupo.

Integridad y transparencia. En el GSED actuamos de forma recta, intachable y de acuerdo con la Ley.

4.2.8 Mega Corporativa 2011 - 2014

“Posicionar el GSED en la Fuerza Pública como un elemento estratégico para el cumplimiento de su Misión Constitucional.”

Esta Mega Corporativa se desarrolla con el concurso tanto del Viceministerio del GSED como de las Empresas que conforman el Grupo Empresarial. Para lograr la consolidación del Grupo, el GSED y el Viceministerio trabajarán en el siguiente objetivo estratégico:

4.2.9. Objetivo Estratégico Corporativo 2011 – 2014 - Viceministerio y Empresas del GSED.

“Dirigir y orientar las empresas del GSED hacia la competitividad y productividad para fortalecerlas y lograr que se constituyan en el elemento estratégico de la Fuerza Pública y consecuentemente proyectarlas al mercado nacional e internacional.”

Cada empresa del GSED además de asegurar calidad, oportunidad y precio competitivos en los productos y servicios ofrecidos e identificar las oportunidades de mejora y de desarrollo de nuevos productos y servicios focalizados a satisfacer las necesidades de la Fuerza Pública, también serán empresas altamente competitivas y -posicionadas en el mercado nacional e internacional.

Con base en lo anterior, además de los objetivos propuestos a nivel particular en cada empresa que permitan no solo cumplir con su Mega, la Mega Corporativa y alcanzar el Propósito Superior, el Grupo contribuirá al logro de los siguientes tres (3) Programas Corporativos:

4.2.10. Programas Corporativos 2011 – 2014 para las Empresas del GSED

Las Empresas del GSED estructurarán su planeamiento estratégico en el marco de los siguientes Programas Corporativos:

Continuar el desarrollo de políticas que fomenten ventajas competitivas, con un alto componente de C+T+i.

Una de las fuentes claves, sino la más importante, en la construcción de ventajas competitivas es el conocimiento. Fomentar esta mejor práctica es necesario para el futuro del GSED y del País. De manera conjunta con la Dirección de Gestión de Información y Tecnología se debe promover la Investigación, el desarrollo tecnológico y la Innovación en las empresas del GSED y el desarrollo de Proyectos Estratégicos Conjuntos apoyados, en la medida de lo posible, a través de Offsets.

Desarrollar las tecnologías y los sistemas de defensa necesarios para la Fuerza Pública en aeronaves livianas, naves y artefactos navales, vehículos y armamento, incrementando la autonomía del País y sustituyendo las importaciones de dichos sistemas.

Las empresas del GSED deben estar en permanente interacción con su cliente natural - la Fuerza Pública - para identificar sus necesidades y de esta manera desarrollar las tecnologías necesarias a través de proyectos conjuntos de importancia estratégica para el Sector y para el País.

Fortalecer y desarrollar las capacidades administrativas, financieras, de servicios, industriales y comerciales en las empresas del GSED con miras a abastecer el mercado nacional e incrementar su participación en el mercado internacional.

Se debe entrar de lleno en el ambiente empresarial. Los presidentes, gerentes y directores del GSED, deben saber y sentir que son empresarios y consecuentemente deben actuar como tal. Hay que hacer inmersión en la cultura de los negocios y de los servicios de la

calidad. Por lo tanto, los gerentes deben estar atentos a los cambios de sus negocios, del entorno y del impacto en sus empresas, propuestos por la misma dinámica del mercado.

4.2.11 Alcance de las Megas de las Empresas del GSED

Las Empresas del GSED, a través de sus MEGAS 2011-2014 lograrán:

Desarrollar las tecnologías y los sistemas de defensa necesarios para la Fuerza Pública en aeronaves, buques y artefactos navales, vehículos y armamento, sustituyendo las importaciones de dichos sistemas.

Promover las exportaciones con el fin de incrementar sus ingresos y alcanzar los estándares de calidad internacionales.

Lograr niveles de satisfacción en Bienestar del 97% con cobertura, calidad y oportunidad en Salud, Vivienda Propia y Fiscal, Recreación, Educación y Atención al Retirado.

Apoyar la presencia del Estado en el 100% del territorio nacional, en lo que al GSED compete, para beneficio de la población civil.

4.2.12 Megas de las Empresas del GSED

Las siguientes Megas fueron formuladas por los Gerentes de las Empresas del GSED para el periodo 2011-2014

4.2.12.1. Megas Unidad Estratégica - Cluster Apoyo Logístico

Agencia Logística de las Fuerzas Militares

Mega: Satisfacer al 100% las necesidades de abastecimientos clase I, II, III, IV y VI hasta nivel unidad táctica, y contratar otros bienes y servicios requeridos por las Fuerzas Militares y Sector Defensa.

Objetivo Misional: Brinda apoyo logístico y abastece los bienes y servicios requeridos para atender las necesidades de las Fuerzas Militares.

Su propósito definido es facilitar a las Fuerzas Militares que cumplan sus operaciones con los mejores medios disponibles, en cuanto a calidad, cantidad y oportunidad. En un futuro no lejano será el eslabón de enlace entre la logística nacional y la logística militar.

Fondo Rotatorio de la Policía Nacional -FORPO

Mega: Producir el 100% de uniformes para la Policía Nacional y el 50% para las Fuerzas Militares

Objetivo Misional: Tiene por objeto fundamental desarrollar la política de planes relacionados con la adquisición, producción, comercialización, representación y distribución de bienes y servicios que se requieran para el normal funcionamiento de la Policía Nacional y Entidades Estatales.

Industria Militar -INDUMIL

Mega: Proveer el 100% de armamento, municiones, equipo especial y servicios de acuerdo con los requerimientos de la Fuerza Pública.

En cooperación con las demás empresas del Clúster Logístico del GSED, cumplir antes de finalizar 2014 el programa de ciencia y tecnología del Sector de la Defensa Nacional, a partir de las necesidades de las Fuerzas.

Con tecnología de punta, abastecer el 100% de la demanda del mercado de explosivos en el país.

Para el 2014, alcanzar exportaciones de armas, municiones y explosivos por valor de USD 9.8 millones anuales.

Objetivo Misional: Desarrollar la política general del Gobierno en materia de importación, fabricación y comercio de armas, municiones y explosivos y elementos complementarios, así como la explotación de los ramos industriales, acordes con su especialidad.

Es la única Empresa en Colombia autorizada para desarrollar la política general del Gobierno en materia de importación, fabricación y comercialización de armas y municiones para uso militar, de defensa personal y deportiva, explosivos y elementos complementarios, así como la explotación de los ramos industriales acordes con su especialidad, que son los fundamentos y directrices que marcan la misión institucional.

Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana S.A. – CIAC

Mega: Modernizar 14 aeronaves T-27 para la FAC.

Continuar con la fabricación de 22 aeronaves, comercializar 10 aeronaves más y fabricar 10 Aviones UAV's.

Certificar ante una autoridad aeronáutica Nacional o internacional el equipo T-90.

Satisfacer las necesidades de la Fuerza Pública en la prestación del servicio del simulador de vuelo UH-60.

Obtener la certificación ante la FAA como taller reparador.

Obtener la certificación de las casas fabricantes: Hawker Beechcraft y Cessna Caravan, para realizar mantenimiento a las aeronaves B-90/C-90/F-90/B200 series/B300/B350 y B-1900 -Series para Beechcraft y para Cessna C-208 series y Citation C-550/560.

Adquirir la capacidad para mantenimiento nivel overhaul de Hawker Beechcraft y Cessna Caravan".

Objetivo Misional: La CIAC fue creada con el objeto de organizar, construir y operar centros de reparación y mantenimiento y servicios de aviones y posterior construcción de estos.

En la actualidad se encuentra en ejecución el Proyecto "PEGASO" que permite realizar el mantenimiento mayor de algunas de las aeronaves de la Fuerza Pública.

Corporación de Ciencia y Tecnología para el desarrollo de la Industria Naval, Marítima y Fluvial –COTECMAR

Mega: Construir nuevas unidades para la armada nacional.

Diseñar la plataforma estratégica de superficie (pes).

Modernizar las unidades estratégicas de la armada nacional.

Alcanzar las ventas presupuestales planteadas para cada año.

Promover el desarrollo tecnológico de la industria astillera orientado a la innovación, basado en un proceso continuo de aprendizaje.

Objetivo Misional: Fomentar el desarrollo de la Industria Naval, Marítima y Fluvial mediante la investigación científica y tecnológica y el desarrollo de todas las labores operativas de mantenimiento y modernización de unidades a flote de la Armada Nacional y del mercado nacional e internacional.

4.2.12.2. Megas Unidad Estratégica - Cluster de Bienestar

4.2.12.2.1.1. Vivienda, Educación y Recreación

Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía – CAPROVIMPO

Mega: Promover y desarrollar efectivamente los siete modelos de atención para que al 2014 se entreguen 42.000 soluciones de vivienda a los miembros de la Fuerza Pública y sus beneficiarios, afiliados a CAPROVIMPO.

Objetivo Misional: Facilitar a los miembros de la Fuerza Pública la adquisición de vivienda propia, mediante la realización o promoción de todas las operaciones del mercado inmobiliario, incluidas las de intermediación, captación y administración de ahorros.

Instituto de Casas Fiscales del Ejército -ICFE

Mega: Incrementar al 2014 la cobertura a nivel nacional, en un 4.8%, aumentando de 6.058 a 6.350 las unidades de vivienda fiscal disponibles para el personal de oficiales, suboficiales y civiles del ejército.

Fortalecer la actividad de mantenimiento estructural, al 2014 realizárselo a un 7.3% de la cobertura, adecuando 440 viviendas que prioritariamente lo requieren.

Con un promedio mensual de desocupación del 8.3%, en la vigencia 2014 disminuirlo en un 5.5%, descendiendo el promedio de 500 a 350 unidades de vivienda fiscal.

Objetivo Misional: Construye y administra la vivienda fiscal para los miembros del Ejército Nacional.

Universidad Militar Nueva Granada

Mega: Para el año 2014, la Universidad Militar Nueva Granada, estará acreditada institucionalmente y será el proveedor principal de educación formal y no formal para el sector Defensa, con altos estándares de calidad académica y de investigación a nivel nacional e internacional.

Durante el período 2011-2014, la UMNG le brindará al sector Defensa, 24 Apoyos relacionados con consultorías, asesorías, interventorías, becas y descuentos por institucionalidad; 115 programas de formación; y 1.598 prácticas y pasantías. Así mismo, 1.616 estudiantes institucionales ingresarán en los programas de educación a Distancia y se formularán 15 proyectos de investigación.

Objetivo Misional: La Universidad es un ente universitario autónomo del orden nacional, con régimen orgánico especial, cuyo objeto principal es la educación superior y la investigación, dirigidas a elevar la preparación académica de los miembros de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional, en actividad o en retiro; los empleados civiles del Sector Defensa, los familiares de todos los anteriores y los particulares que ingresen a la Universidad.

Club Militar de Oficiales

Mega: Para el año 2014 el Club Militar ampliará su cobertura en servicios, en las áreas del Caribe y Occidente, alcanzando un cubrimiento del 70% sobre la demanda, proveyendo alternativas de recreación y nuevos espacios de experiencias de integración familiar.

Objetivo Misional: Contribuye al desarrollo de las actividades sociales, deportivas y de recreación de los socios de las Fuerzas Militares y Policía Nacional activos, en retiro y sus beneficiarios.

Sociedad Hotelera Tequendama S.A.

Mega: Obtener ingresos al 2014 de \$80.937 millones y utilidades netas por \$12.204 millones con una rentabilidad neta del 20%. Satisfacción del cliente externo y satisfacción del Cliente interno entre 90% y 94%.

Objetivo Misional: El objeto principal es la explotación de la Industria Hotelera y la administración directa o indirecta de hoteles, negocios conexos y servicios complementarios.

Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares

Mega: Alcanzar el 95% en niveles de satisfacción, cobertura y calidad en la prestación de servicios y recreación a los Afiliados.

Objetivo Misional: Presta servicios de recreación, integración y cultura al personal de suboficiales activos y en retiro de las Fuerzas Militares y sus beneficiarios.

4.2.12.2.1.2. Salud y Seguridad Social

Hospital Militar Central

Mega: Para el año 2014, ser centro de excelencia en trauma de guerra, con estándares superiores de calidad.

Objetivo Misional: Brinda atención hospitalaria especializada de mayor complejidad (nivel III y IV) al personal vinculado al Sistema de Salud de las Fuerzas Militares y a otras entidades, cuando su capacidad se lo permita.

Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional -CASUR

Mega: Incrementar y proporcionar servicios de bienestar social, con la base del 45% (34.900) en el 2010 al 65% (50.900) al año 2014

Realizar las gestiones estratégicas para culminar el 100% de las adecuaciones del complejo Inmobiliario San Martín, partiendo de una valorización de \$155.532 millones en el año 2010, hasta lograr una revalorización de \$270.000 millones en el año 2014; coadyuvando a partir del 2013, en el pago de las asignaciones de retiro

Objetivo Misional: Tiene como objeto fundamental reconocer y pagar las asignaciones de retiro a los Retirados de la Policía Nacional, así como la sustitución pensional a sus beneficiarios, y contribuir al desarrollo de la política y los planes generales que en materia de seguridad social adopte el Gobierno Nacional respecto de dicho personal.

Caja de Retiro de las Fuerzas Militares -CREMIL

Mega: Incrementar el número de afiliados beneficiados con bienestar social en el territorio nacional, de un 51% en el 2010 (18.507) a un 80% (34.071) en el año 2014. (Mega)

Incrementar el valor de los activos de CREMIL como consecuencia del desarrollo del Lote de El Pedregal y la transformación del CIT.

Objetivo Misional: Tiene como objeto fundamental reconocer y pagar las asignaciones de retiro al personal de oficiales, suboficiales y soldados profesionales de las Fuerzas Militares, que consoliden el derecho a tal prestación, así como la sustitución pensional a sus beneficiarios, y contribuir al desarrollo de la política y los planes generales que en materia de seguridad social adopte el Gobierno Nacional respecto de dicho personal.

Corporación Matamoros

Mega: Incrementar en un 28% la atención en los programas de gestión social generando en el 2014 la mayor cobertura que sea posible en la comunidad beneficiada

Objetivo Misional: Contribuye a la rehabilitación integral de los miembros de la Fuerza Pública heridos en combate y a las viudas y huérfanos de las víctimas del conflicto.

4.2.12.3. Megas Unidad Estratégica - Cluster de Apoyo a la Seguridad

Defensa Civil Colombiana -DCC

Mega: Lograr en el 2014 la presencia de la Defensa Civil en los 1.101 municipios del país con 300.000 voluntarios.

Objetivo Misional: Previene y atiende emergencias y desastres en coordinación con el Sistema Nacional. Es una organización social y humanitaria en apoyo a los programas del Ministerio de Defensa y del Gobierno Nacional.

Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada

Mega: En el 2014, el Gobierno Nacional, a través de la SuperVigilancia habrá convertido las Redes de Apoyo y Solidaridad Ciudadana - RASCI, en una Política de Estado.

En el 2014, la SuperVigilancia contará con herramientas que permitan la eficiencia y eficacia en el ejercicio de su misión, así como también la autorregulación y el autocontrol de los servicios del sector de la Vigilancia y la Seguridad Privada.

Objetivo Misional: Apoya el fortalecimiento de las Redes de Apoyo y Seguridad Ciudadana y ejerce control, inspección y vigilancia sobre la industria y los servicios de vigilancia y seguridad privada

Servicio Aéreo de los Territorios Nacionales -SATENA

Mega: Para el año 2014, SATENA estará transportando 650.000 pasajeros anuales de las zonas de importancia estratégica de acuerdo con la Política de Seguridad Democrática, manteniendo la autosuficiencia financiera.

Objetivo Misional: Participa en el desarrollo económico y social del país, mediante la prestación de servicios de transporte aéreo de pasajeros y de carga desde y hacia las regiones menos desarrolladas, más apartadas y de frontera de la geografía nacional.

4.2.13. Centro Corporativo - Viceministerio del GSED

En el marco de la Mega Corporativa -Viceministerio y GSED- 2011 – 2014 “Posicionar el GSED en la Fuerza Pública como un elemento estratégico para el cumplimiento de su Misión Constitucional” y del Objetivo Estratégico Corporativo: “Dirigir y orientar las empresas del GSED hacia la competitividad y productividad para fortalecerlas y lograr que se constituyan en el elemento estratégico de la Fuerza Pública y consecuentemente proyectarlas al mercado nacional e internacional”, el Viceministerio del GSED fija su Mega 2011-2014 como:

4.2.13.1. Mega Viceministerio del GSED 2011 – 2014

“Avanzar en el desarrollo del Modelo de Gobierno a través del diseño de Políticas de Gestión y estrategias corporativas que permitan alcanzar los estándares de calidad requeridos para posicionar el GSED como el Elemento Estratégico de la Fuerza Pública, convirtiéndolo en su principal proveedor alcanzando el 68% de participación en su presupuesto y consolidar un Grupo Empresarial de impacto nacional y proyección internacional”.

Esta Mega se alcanzará a través del siguiente objetivo Estratégico:

4.2.13.2. Objetivo Estratégico del Viceministerio del GSED 2011 - 2014

Fortalecer el Modelo de Gobierno Corporativo para el GSED.

El Objetivo Estratégico del Viceministerio del GSED, se desarrollará a través de los siguientes tres (3) Programas Corporativos para la vigencia 2011 – 2014:

4.2.13.3. Programas Corporativos para el Viceministerio 2011 - 2014

4.2.13.3.1. Gestionar la solución a factores que afectan la competitividad de las empresas del GSED.

El Viceministerio contribuirá a generar mayor capacidad estratégica y mejorar las condiciones de competitividad y productividad en las empresas del GSED, a través de la actualización de su marco normativo y estructuras organizacionales y del mejoramiento de los procesos gerenciales, financieros y presupuestales.

Asimismo, emitirá políticas de Gestión para que las empresas fortalezcan su desarrollo tecnológico e investigación que les permita fortalecer la capacidad logística y de bienestar.

Finalmente, en un marco de control, rendición de cuentas y transparencia, el Viceministerio emitirá las políticas de Gestión que permitan minimizar los riesgos de las empresas del grupo, incluido el reputacional.

Estrategias:

- Proponer las políticas que promuevan la productividad y competitividad.
- Proponer las modificaciones a los sistemas organizacionales de las empresas del GSED.
- Promover el ejercicio de revisión de las MEGAS en las empresas del GSED.
- Impulsar la financiación de los proyectos de inversión tendientes a mejorar la competitividad y productividad de las empresas.
- Promover la organización y participación de las empresas en ferias y eventos promocionales a nivel nacional e internacional

4.2.13.3.2. Fortalecer vínculos de cooperación y confianza para generar negocios entre la Fuerza Pública y las empresas del GSED y de éstas con el sector empresarial nacional e internacional.

Mientras las empresas del GSED se focalizan en mejorar los estándares de calidad, cobertura y oportunidad en la producción de bienes y prestación de servicios, el Viceministerio fortalecerá los espacios de comunicación e interacción entre las empresas con la Fuerza Pública, con el fin de conocer sus necesidades, posicionar las empresas y tomar los correctivos necesarios para incrementar la satisfacción de los Clientes. Así mismo, con el sector empresarial nacional e internacional para incrementar sus posibilidades de negocios, mejorar sus capacidades y adoptar las mejores prácticas en sus procesos-

Estrategias:

- Programar visitas del Alto Mando a las empresas y de éstas a las guarniciones.
- Utilizar las instancias de Gobierno Corporativo.
- Establecer contactos con entes gubernamentales (PROEXPORT, Mincomercio, etc) para la promoción de exportaciones.
- Realizar Benchmarking Nacional e Internacional
- Adelantar Vigilancia Tecnológica y Empresarial
- Participar en premios de reconocimiento nacional e internacional
- Participar en el Banco de Éxitos de carácter nacional e internacional
- Homologar de productos y servicios bajo normas internacionales
- Coordinar con los entes competentes para la inclusión de las empresas en convenios con otros países y en visitas oficiales.
- Promover Misiones de negocios entre las empresas a nivel nacional e internacional.
- Generar una estrategia de mercadeo a nivel nacional e internacional.

4.2.13.3.3. Consolidar el Sistema y desarrollo organizacional Corporativo.

El nuevo ambiente de negocios que trae consigo el GSED, es un escenario que requiere prácticas de colaboración. Compartir experiencias en la forma de hacer negocios y resolver problemas, capturar y compartir el conocimiento generado, en incluso compartir las mejores prácticas gerenciales, son un valor agregado que genera importantes retornos al GSED. Así mismo realizar foros, encuentros empresariales, conferencias de negocios, mesas de negocios, etc., es una tarea que sin duda ayudará en este propósito. Generar valor sectorial a través de sinergias, proyectos conjuntos, negociaciones centralizadas, alianzas estratégicas es indispensable para el crecimiento del Grupo.

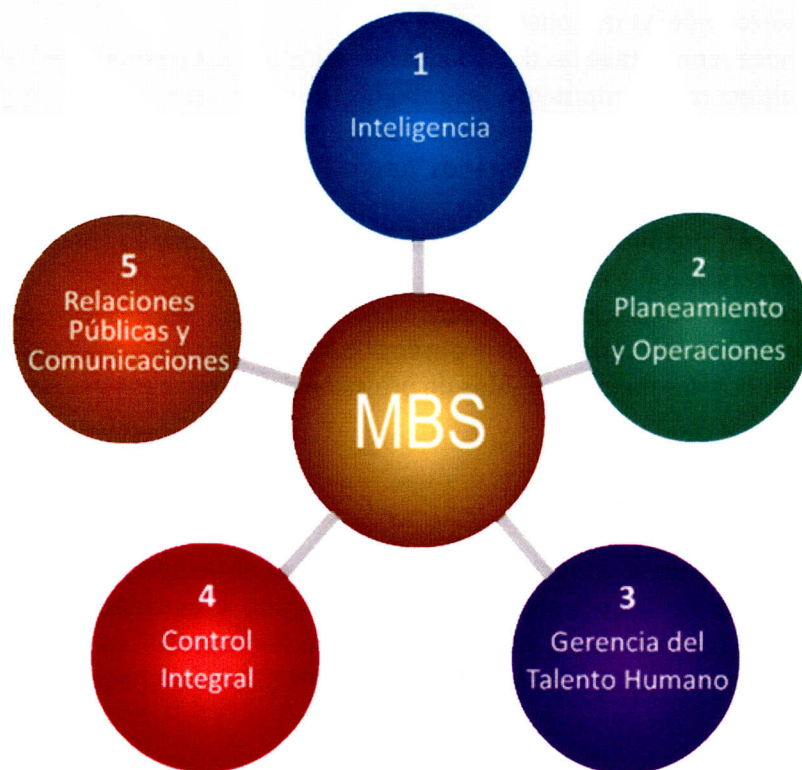
Estrategias:

- Proponer las políticas tendientes a generar eficiencias, ahorros y optimizar las capacidades de las empresas del Grupo.
- Desarrollar actividades para fortalecer las competencias y/o habilidades gerenciales de los equipos directivos de las empresas.
- Adelantar el Foro de Alta Gerencia.
- Promover la negociación centralizada en las empresas del Grupo, sinergias y alianzas estratégicas.

5. MBS DISCIPLINA GERENCIAL CORPORATIVA – VICEMINISTERIO Y EMPRESAS DEL GRUPO

Se adopta como disciplina gerencial Corporativa, las Materias Básicas del Administrador – MBS. Para poder realizar su misión, el gerente-lider debe desempeñarse con competencia en cada una de las siguientes materias:

1. Inteligencia
2. Planeamiento y Operaciones
3. Liderazgo del talento humano
4. Control Integral
5. Relaciones Públicas y Comunicaciones



MBS 1

INTELIGENCIA DEL OFICIO

El gerente público debe dominar su oficio y conocer perfectamente su misión, su entorno y el campo científico y tecnológico en el que desarrolla su labor. El área bajo su responsabilidad debe estar dotada siempre de la información necesaria y suficiente para el cabal cumplimiento de su misión.

LISTA BASICA DE VERIFICACIÓN - MBS - 1 (Corporativa)

101. Tener claridad en la misión y una visión general de su Entidad y cada una de sus organismos adscritos y vinculados.
102. Analizar en detalle los problemas, necesidades o proyectos más importantes o prioritarios de su institución y de su blanco-objetivo.
103. Tener acceso y/o producir el conocimiento y/o la información básica que se necesita para estructurar y adelantar las misiones correspondientes.
104. Conocer las amenazas y las oportunidades que se puedan presentar en el desarrollo de las misiones.
105. Conocer con detalle las debilidades de su institución o equipo de trabajo.
106. Analizar recurrentemente estrategias y casos exitosos en organizaciones o entidades equivalentes o semejantes.
107. Analizar los posibles escenarios futuros de su misión y en consecuencia de su organización.
108. Conocer, organizar, documentar y divulgar todo el marco legal por el cual se rige su organización o entidad.
109. Identificar regulaciones vigentes constitucionales, legales o reglamentarias que puedan afectar seriamente el desarrollo su institución u organización.
110. Identificar las mejores fuentes de provisión de los recursos básicos necesarios.

MBS 2

PLANEAMIENTO Y OPERACIONES

El gerente público tiene un recurso inexorable que es el tiempo y que una vez perdido no puede recuperarse. Todo trabajo debe ser planeado y ejecutado en forma precisa y consecuente. El gerente público debe responderse siempre QUÉ va a hacer, QUIÉN lo va a hacer, CÓMO lo va a hacer, CUÁNDO DÓNDE y PORQUÉ lo va a hacer.



LISTAS BÁSICA DE VERIFICACIÓN - MBS-2

201. Definir objetivos, claros, concretos y realizables, para corto, mediano y largo plazo tanto en su Institución como en cada una de sus organizaciones adscritas o vinculadas.
202. Desarrollar las estrategias necesarias para lograr los objetivos propuestos.
203. Elaborar un plan general de desarrollo y los planes tácticos necesarios para cada una de sus dependencias.
204. Desarrollar, estableciendo prioridades, los programas y/o planes operativos para cumplir con los planes tácticos.
205. Desarrollar sistemas de presupuestación en cada nivel de la organización o dependencia.
206. Elaborar un presupuesto detallado para cada uno de los recursos a emplear en el desarrollo de cada plan o proyecto.
207. Definir con claridad, políticas de manejo de cada uno de sus recursos.
208. Definir los estándares de actuación en cada uno de los recursos que componen su sistema organizacional.
209. Desarrollar una agenda organizada y disciplinada para realizar sus tareas recurrentes y sus compromisos de gobierno.

MBS 3**GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

El gerente público debe ser un líder que propenda por el desarrollo integral de las personas a su cargo. Su principal responsabilidad es lograr la máxima motivación, elevar el sentido de pertenencia y buscar la excelencia en su desempeño.

LISTAS BÁSICA DE VERIFICACIÓN - MBS-3

301. Analizar, definir o proponer la estructura básica necesaria de su organización y la de cada una de sus organizaciones adscritas o vinculadas.
302. Definir claramente las líneas de enlace de cada uno de los equipos de trabajo.
303. Definir con claridad la misión de cada uno de sus equipos/dependencias y sus componentes.
304. Establecer las cualidades necesarias para cada posición.
305. Reclutar personal competente para cada una de las posiciones requeridas.
306. Asegurar la competencia de cada uno de sus colaboradores.
307. Definir el entrenamiento necesario para mejorar el desempeño.
308. Definir con base en sus facultades, la delegación de responsabilidades.
309. Diseñar programas tendientes al desarrollo y al mejoramiento continuo.
310. Conocer con propiedad sus fortalezas y sus debilidades.
311. Desarrollar acciones que demuestren que se interesa por su trabajo.
312. Desarrollar acciones tendientes a mejorar el ambiente de trabajo.
313. Proporcionar herramientas o mecanismos tendientes a estimular la iniciativa individual, la creatividad o la innovación.

MBS 4**CONTROL INTEGRAL**

El gerente público debe controlar permanentemente todas las operaciones bajo su responsabilidad. El control integral de cada actividad conduce a la calidad. Todo trabajo o actividad es un proceso que debe controlarse en cada una de sus etapas vigilando y cumpliendo cada uno de sus requisitos o condiciones.

LISTAS DE VERIFICACIÓN - MBS-4

401. Tener un conocimiento integral de las tareas o misiones que desarrolla cada uno de los integrantes de su equipo.
402. Definir la información básica tanto de entrada como de salida para cada uno de los procesos de la organización.
403. Definir con claridad los indicadores de gestión para cada uno de los procesos.
404. Sistematizar racionalmente la información básica.
405. Identificar la confidencialidad o privacidad de cierta información.
406. Verificar que la información relevante no esté expuesta a fugas de seguridad o a filtraciones no autorizadas que entorpezcan el desarrollo de los procesos.
407. Realizar trimestralmente reuniones de evaluación, avance y control de resultados

- 408. Tener conocimiento actualizado y permanente sobre las desviaciones de cada uno de los principales indicadores de gestión.
- 409. Realizar retroalimentación adecuada para el análisis de estas desviaciones.
- 410. Replantear si es necesario, los planes y las operaciones necesarias para alcanzar efectivamente los resultados planeados y esperados.
- 411. Reconocer, premiar o felicitar los esfuerzos de su personal por los resultados satisfactorios.
- 412. Corregir adecuadamente a los responsables por las desviaciones no justificadas, encontradas en el desarrollo de las operaciones.

MBS 5

RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIONES

El gerente público es un individuo que trabaja interrelacionado con otras personas y con la comunidad. Las relaciones con sus funcionarios, y con los actores externos y una excelente comunicación con todos los frentes, son factores determinantes e irremplazables.

LISTAS DE VERIFICACIÓN - MBS-5 (Corporativa)

- 501. Identificar los actores internos y externos que interactúan con su organización.
- 502. Desarrollar una base de datos completa y actualizada con esta información.
- 503. Mantener el contacto o cercanía necesarios para garantizar una buena relación y una excelente comunicación.
- 504. Estar atento a los cambios o modificaciones relevantes en cualquiera de estos actores básicos.
- 505. Definir los canales de comunicación con cada uno de los actores internos y externos de la organización.
- 506. Definir y verificar con claridad QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, y A QUIÉN comunicar.
- 507. Verificar que la comunicación está siendo recibida, entendida y aceptada por los destinatarios, tal como ha sido emitida.
- 508. Realizar con alguna frecuencia reuniones de trabajo para verificar la cantidad y la calidad de información necesaria, para el cumplimiento de sus misiones.
- 509. Informar a sus empleados con alguna periodicidad, la situación real de la organización o de su administración.
- 510. Permitir que sus funcionarios comuniquen sus ideas o inquietudes sobre aspectos que puedan mejorar el accionar de la organización.
- 511. Realizar reuniones informales para mejorar los sistemas de comunicaciones internas.

6. SISTEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL GSED

El sistema de gobierno corporativo establece los mecanismos gerenciales -administrativos que permiten ejecutar la estrategia, esto es, las políticas, los sistemas de control, los

mecanismos de coordinación, la estructura, etc. Este sistema debe propiciar el logro de los objetivos estratégicos del grupo y facilitar un efectivo seguimiento a las entidades del GSED. El sistema de gobierno corporativo establece las prácticas entre los distintos actores de la organización y requiere de tres componentes: a) los propósitos de gobierno corporativo; b) la estructura para la aplicación de estos propósitos y c) las directrices de gestión. El sistema da estructura y operación al grupo empresarial.

6.1. Los propósitos de gobierno corporativo

El gobierno corporativo del GSED debe regirse por los propósitos de (i) Estrategia, (ii) Creación de valor, (iii) Rendición de cuentas y (iv) Consolidación de políticas corporativas.

6.2. La Estructura de Gobierno del GSED

La Estructura de Gobierno del GSED está conformada por una Junta Asesora, cuatro (4) Comités de Unidad Estratégica de Negocio – Cluster y un Centro Corporativo. Las Juntas y Consejos Directivos de cada empresa continuarán cumpliendo sus funciones de Ley.

Esta estructura provee el soporte a los propósitos de gobierno corporativo, por lo tanto sus funciones responden a dichos propósitos de modo que pueda darle al grupo direccionamiento estratégico mediante la formulación de políticas para desarrollar programas y proyectos que redunden en beneficio para la Fuerza Pública y en el incremento de la productividad y competitividad del Grupo, generando así valor agregado, el cual, se monitoreará a través de mecanismos de rendición de cuentas. La composición y funciones de cada elemento de la estructura son:

Junta Asesora. Tiene como función fundamental determinar la estrategia corporativa del grupo, seguir la evolución y ejecución de la misma y realizar los ajustes pertinentes. Estará conformada por el Ministro de Defensa Nacional, quien la presidirá, el Comandante General de las Fuerzas Militares, los Comandantes del Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea, el Director General de la Policía, el Jefe de Estado Mayor Conjunto y un grupo de expertos externos. De la Junta Asesora se derivarán los Comités de Unidad Estratégica de Negocio – Cluster.

Comités de Unidad Estratégica de Negocio – Cluster. Es el mecanismo a través del cual se tendrá especialización y profundidad dada la diversidad de temas y campos de acción que encierra el GSED: i) Apoyo Logístico, ii) Bienestar y iii) Apoyo a la Seguridad.

Los Comités apoyarán la toma de decisiones de la Junta Asesora, analizarán a profundidad la problemática específica de cada unidad estratégica de negocio - cluster y propondrán a la

Junta Asesora las políticas para cada uno. De esta forma, apoyarán la función de control de tutela sobre las entidades, efectuando seguimiento a la implementación de la estrategia corporativa.

Los Comités de Unidad Estratégica - Clúster serán presididos por el Viceministerio del GSED y estarán integrados por los miembros (o delegados) de la Junta Asesora que se designen a cada cluster, los representantes del Ministerio de Defensa, de las Fuerzas Militares y de la Policía especialistas en el tema según corresponda y representantes del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y del Departamento Nacional de Planeación.

Centro Corporativo – Viceministerio del GSED.

Este Centro Corporativo opera en cabeza del Viceministerio del GSED y tiene como función principal hacer que se ejecute la estrategia definida por la Junta Asesora, en las distintas unidades de negocio- cluster. Este Centro Corporativo velará por la alineación de las empresas del GSED a la estrategia definida por la Junta Asesora. Sus funciones se relacionan con:

- Liderar - planear, dirigir y coordinar - el diseño y concertación de la estrategia para el GSED de manera uniforme y coherente;
- Velar para que se formulen objetivos que generen valor al grupo;
- Evaluar la gestión corporativa del grupo y el cumplimiento de la estrategia;
- Proponer los ajustes necesarios a la estrategia corporativa;
- Orientar y hacer seguimiento a la gestión financiera, presupuestal y de tesorería;
- Propiciar la activación de sinergias;
- Dar impulso a negociaciones conjuntas;
- Estudiar y proponer la aprobación de proyectos estratégicos;
- Llevar la vocería del GSED ante otros órganos de la administración pública (como el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Departamento Nacional de Planeación y el Departamento Administrativo de la Función Pública) e;
- Impulsar la creación del Centro de Servicios Compartidos.

La Junta Asesora, los Comités de Unidad Estratégica de Negocio y el Viceministerio del GSED son las instancias encargadas de la formulación de la estrategia corporativa y de evaluar la gestión. A nivel de cada empresa, continuarán operando las Juntas y Consejos Directivos, dando cumplimiento a sus funciones de Ley y haciendo seguimiento a la ejecución de la estrategia. Cada Gerente velará por fortalecer la competitividad de su empresa y ejecutar la estrategia.



▪ Los Beneficios del accionar corporativo

El accionar corporativo busca fortalecer la competitividad del Grupo. El GSED debe alcanzar los beneficios de que gozan los grupos empresariales consolidados generados por la captura de sinergias, el desarrollo de alianzas estratégicas, la especialización en las diferentes áreas y el trabajo colaborativo que se logre alcanzar.

Para el efecto, el Ministerio de Defensa liderará acciones tendientes a fortalecer la competitividad del grupo empresarial en diversos asuntos, tales como inversión de excedentes financieros al interior del Sector, especialización de compras, negociación centralizada, sinergias y alianzas estratégicas, definición de proyectos estratégicos y participación de los mismos en investigación y desarrollo y recepción de offsets, sistemas de desarrollo y compensación del personal, estructuras y naturaleza jurídica de algunas empresas, alianzas para atender servicios comunes, definición de procesos repetitivos que puedan centralizarse, asistencia especializada que necesite la colectividad empresarial y estructuras de capital y endeudamiento, entre otros.

En ese sentido, el Ministerio adelantará actividades tales como:

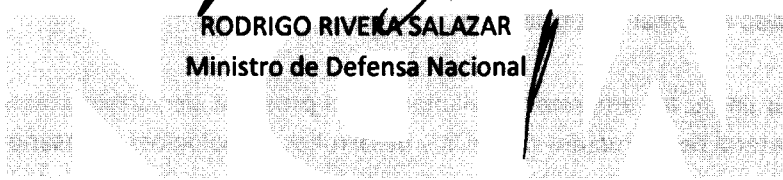
- Definir procesos que pueden centralizarse en las empresas del GSED con el fin de lograr ahorros en tiempo y costos, economías de escala y lograr especialización y experiencia.
- Definir qué compras debe hacerse a través de cada una de las empresas del Cluster de Apoyo Logístico, cuáles el Ministerio de Defensa y cuáles las Fuerzas Militares y la Policía Nacional para lo cual coordinará para concretar el plan de compras general de la Fuerza Pública para los siguientes 4 años. Esto con el fin de que la Agencia Logística, Cotecmar, la Ciac, el Fondo Rotatorio de la Policía e Indumil se preparen para atenderlas según sus capacidades, en condiciones de competitividad, es decir, teniendo en cuenta calidad, precio, oportunidad y seguridad, frente a sus pares en el mercado nacional e internacional.
- Por su parte, las empresas adelantarán sus procesos de fortalecimiento estratégico en materia de estructura orgánica y desarrollos tecnológicos necesarios para cumplir los compromisos adquiridos con la Fuerza Pública.
- Definir en el marco de la seguridad nacional, efectividad y economía la necesidad de establecer, mantener e implementar, la política para estandarizar el armamento y equipo para las Fuerzas Militares y la Policía.
- Estudiar la viabilidad de que las Fuerzas Militares y la Policía establezcan “convenios” con las empresas del GSED para i) La administración del personal en comisión en las empresas, en cuanto a perfiles y permanencia en los cargos de las empresas; ii) El pago de los gastos administrativos por las contrataciones interadministrativas; iii) Las condiciones para la administración de activos y negocios de las Fuerzas y de la Policía por parte de las empresas del GSED.
- Establecer una política permanente para generar sinergias, proyectos compartidos y alianzas estratégicas entre las empresas del GSED y entre éstas con las Fuerzas y la Policía, de acuerdo con sus competencias y necesidades. Los resultados de estas sinergias deben medirse periódicamente.

Finalmente, la estrategia de consolidación del GSED para el logro de su propósito superior *“Contribuir de manera eficaz y medible a consolidar la seguridad y la paz en Colombia a través del suministro oportuno de bienes y servicios que apoyan la Defensa Nacional”*, exige la conjunción de esfuerzos por parte del Gobierno Nacional, representado por el Ministerio

de Defensa Nacional, las Fuerzas Militares y Policía Nacional, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Departamento Nacional de Planeación y el Departamento Administrativo de la Función Pública, en equipo, según nuestro eslogan “Por nuestras Fuerzas Armadas, para Colombia entera”.



RODRIGO RIVERA SALAZAR
Ministro de Defensa Nacional



Contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	CONTEXTO DEL GSED EN EL MARCO DE LA POLÍTICA DE LA PROSPERIDAD.....	3
3.	EL GSED EN LA POLÍTICA SECTORIAL – POLITICA INTEGRAL DE SEGURIDAD Y DEFENSA PARA LA RPOSPERIDAD – PISDP -	7
4.	ORIENTACIÓN ESTATÉGICA PARA EL GRUPO SOCIAL Y EMPRESARIAL DE LA DEFENSA – GSED Y EL CENTRO CORPORATIVO – VICEMISTERIO DEL GSED.....	9
4.1.	Alineación Estratégica del GSED y Centro Corporativo con el PND y la PISDP.....	9
4.2.	Orientación Estratégica para el GSED y Centro Corporativo – Viceministerio	14
	del GSED	
4.2.1.	Foco Estratégico-Unidades Estratégicas de Negocio – Clusters en el GSED....	16
4.2.2.	Misión de las Unidades Estratégicas de Negocio – Clusters en el GSED.....	16
4.2.3.	Pensamiento Estratégico Corporativo.....	17
4.2.4.	Propósito Superior Corporativo	18
4.2.5.	Misión del Viceministerio y de las Empresas del GSED.....	18
4.2.6.	Visión del Viceministerio y de las Empresas del GSED.....	18
4.2.7.	Valores Corporativos Viceministerio y de las Empresas del GSED.....	18
4.2.8.	Mega Corporativa 2011-2014.....	19
4.2.9.	Objetivo Estratégico Corporativo 2011 - 2014 – Viceministerio y Empresas del GSED.....	19
4.2.10	Programas Corporativos 2011 – 2014 para las Empresas del GSED.....	20
4.2.11	Alcance de las Megas de las Empresas del GSED.....	21
4.2.12	Megas de las Empresas del GSED.....	21

5. MBS DISCIPLINA GERENCIAL CORPORATIVA – VICEMINISTERIO Y EMPRESAS DEL GRUPO..... 31

6. SISTEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL GSED..... 35

6.1. Los propósitos de gobierno corporativo..... 36

6.2. La Estructura de Gobierno del GSED..... 36