

# GESTIÓN ADMINISTRATIVA

3





## 3.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para el cumplimiento de las iniciativas estratégicas designadas a la División de Recursos Humanos, se desarrollan diferentes programas y planes con el objetivo de cumplir con las metas que la organización se plantea y generar planes de acción cuando existan situaciones de mejora. Todos los esfuerzos de la División están orientados a la búsqueda de la satisfacción de los colaboradores y a mejorar el ambiente laboral.

### 3.1.1. Planificación y mejora de las personas

#### 3.1.1.1. Generación de empleo

La generación de empleo directo e indirecto en la Industria Militar disminuyó en un 5.26% con respecto al 2010, debido que el programa de producción se redujo en la Fábricas Santa Bárbara y General José María Córdova, a ello se sumó la aplicación de Ley de Garantías que rigió de febrero a junio de 2011.

TIPO DE VINCULACIÓN	2007	2008	2009	2010	2011
De planta	983	983	983	983	983
Supernumerarios	987	1325	713	1067	959
<b>Total</b>	<b>1970</b>	<b>2308</b>	<b>1.696</b>	<b>2.050</b>	<b>1.942</b>

Tabla No. 3- 1. Generación de empleo en los últimos 5 años

#### 3.1.1.2. Ascensos y promociones salariales

En el año 2011 los ascensos y promociones salariales de los colaboradores presentan una tendencia ascendente, producto del reconocimiento de la empresa por el buen desempeño laboral y personal. Éste desempeño es consecuencia del compromiso y continúa preparación académica en beneficio del

	2007	2008	2009	2010	2011
Ascensos	12	35	41	13	45
Promociones	158	99	86	10	59
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>134</b>	<b>127</b>	<b>23</b>	<b>104</b>

engrandecimiento de la organización.

Tabla No. 3- 2. Ascensos y promociones salariales realizadas en los últimos 5 años

#### 3.1.1.3. Ingreso de personal

En el año 2011 el ingreso de personal a las vacantes de planta aumentaron en un 196% con respecto al año 2010.

INGRESOS PERSONAL DE PLANTA	2007	2008	2009	2010	2011
	67	76	105	49	96

Tabla No. 3- 3. Ingresos de Personal en los últimos 5 años

### 3.1.1.4. Incremento sueldos.

Por medio del Acuerdo 526 de 11 de mayo de 2011, la Junta Directiva, siguiendo las políticas adoptadas por el Gobierno Nacional, fijó la clasificación, remuneración y las normas sobre viáticos, alimentación y transporte aplicable para los Trabajadores Oficiales para el año 2011. Este incremento se adoptó para el personal de planta y para los funcionarios en misión de manera retroactiva a partir del mes de enero.

### 3.1.1.5. Bonos y cuotas partes pensionales

Total pagado Bonos pensionales	\$1.955.781.960
Total pagado Cuotas partes pensionales	\$324.784.474
Total Pagado a Dic-31/2011	\$ 2.280.566.434

Tabla No. 3- 4

### 3.1.1.6. Ejecución de viáticos y gastos de viaje

AÑO	2010	2011	2010	2011
Programado	\$ 316.852.661	\$ 432.121.967	\$ 230.957.403	\$ 333.415.354
Ejecutado	\$ 301.180.327	\$ 404.968.808	\$ 211.360.042	\$ 330.204.348

Tabla No. 3- 5

### 3.1.1.7. Procesos de selección

Durante el 2011 se realizó un promedio de 211 requisiciones en la Industria Militar, esto incluye ingresos de planta, temporal, ascensos, traslados.

Adicionalmente se modificó el procedimiento selección, inducción, re inducción, traslados, ascensos, promoción y retiro de personal, el cual está en proceso de discusión para poder divulgar y ejecutar en el 2012.

Actualmente se están aplicando las siguientes pruebas las cuales permiten valorar el nivel de competencia en términos de habilidades y actitudes de los candidatos y garantizar el nivel de adherencia a nuestra cultura organizacional.

PRUEBAS APLICADAS EN MISIÓN TEMPORAL	
PRUEBA	DESCRIPCIÓN
	Permite evaluar los atributos principales de la competencia Servicio al Cliente a través de los factores de Personalidad, Intereses Ocupacionales, Competencias Cognitivas y Conocimientos en el área de Servicio al Cliente.
<b>ANTES</b>	Evalúa la rectitud de los trabajadores y aspirantes a ingresar en la Compañía; identificando conductas honestas, manejo de tiempo, control de sustancias psicoactivas, conductas diligentes y el uso adecuado de implementos.

PRUEBAS APLICADAS EN MISIÓN TEMPORAL	
PRUEBA	DESCRIPCIÓN
	SEDISC es un sistema de evaluación de desarrollo que permite identificar el estilo natural de comportamiento de las personas y su compatibilidad con un cargo específico, bajo el modelo DISC (Dominancia, Influencia, Estabilidad y Complacencia). Con esta metodología se puede conocer si la persona tiene tendencia a realizar actividades de tipo comercial, técnico, directivo o de servicio.
	Es un instrumento psicológico sistematizado que le ofrece la oportunidad de predecir la escala de valores de los empleados y de los candidatos a formar parte de la organización.
PRUEBAS APLICADAS EN INDUMIL	
WARTEGG	El test de Wartegg es un test proyectivo que evalúa personalidad.
DISC	Es una teoría de análisis comportamental que ayuda a entender los estilos del comportamiento con base en cuatro factores básicos: determinación, influencia, serenidad y conciencia de una persona.

Tabla No. 3- 6

### 3.1.1.8. Entrevista de retiro

El objetivo de aplicar las entrevistas de retiro es contar con información que contribuya a disminuir las posibles causas que influyen en la decisión de los funcionarios en el momento de retirarse.

En las siguientes líneas se despliegan los indicadores de impacto asociados con los resultados generales de las entrevistas de retiro realizadas desde el mes de enero al mes de diciembre de 2011.

### 3.1.2. Indicadores de impacto

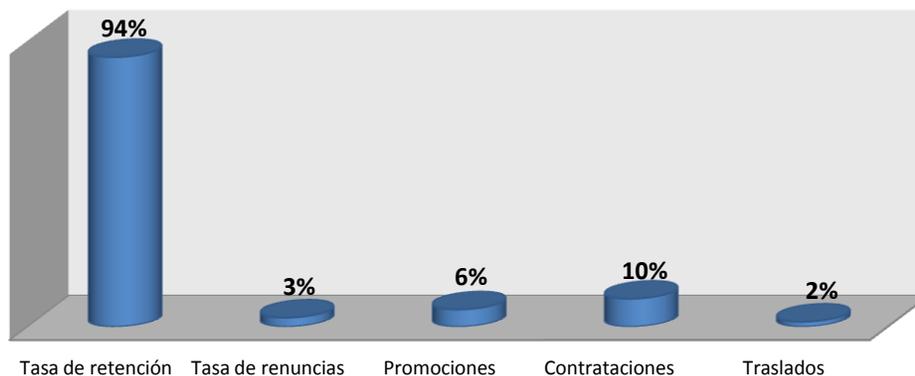
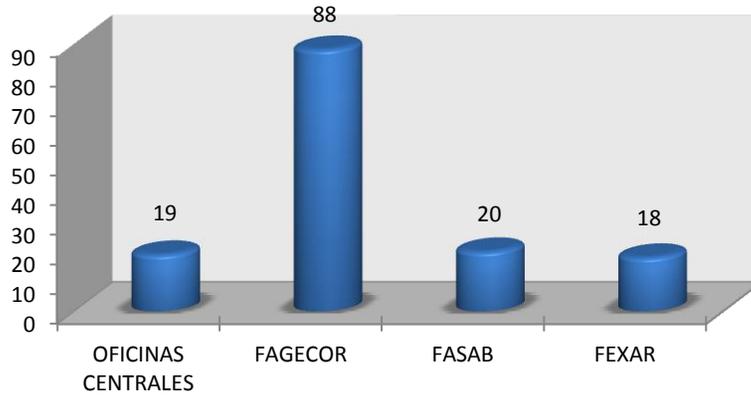
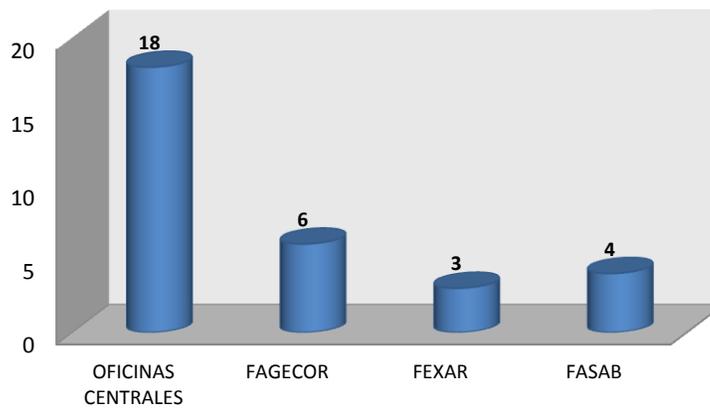


Figura No. 3- 1. Índice de rotación

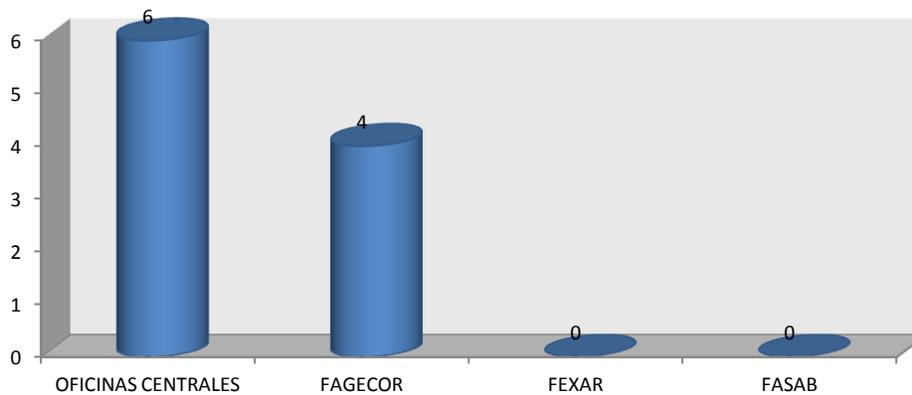


**Figura No. 3- 2. Tasa de renuncias discriminado por unidad de negocio**



**Figura No. 3- 3. Numero de colaboradores que dejaron voluntariamente la empresa en el 2011.**

Mediante la entrevista de retiro se evidenció que los motivos por los cuales renuncian los colaboradores son: mejor oferta laboral, estudio, inconformidad con el salario, calamidad doméstica y motivos personales.



**Figura No. 3- 4. Numero de colaboradores que dejaron involuntariamente la empresa en el 2011.**

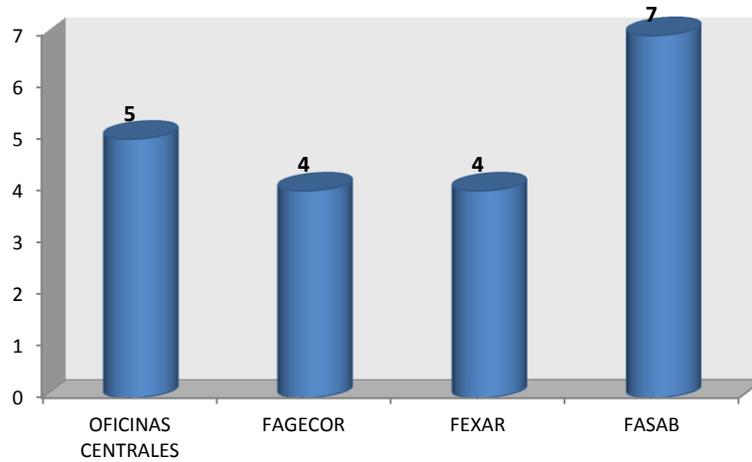


Figura No. 3- 5. Número de colaboradores jubilados 2011.

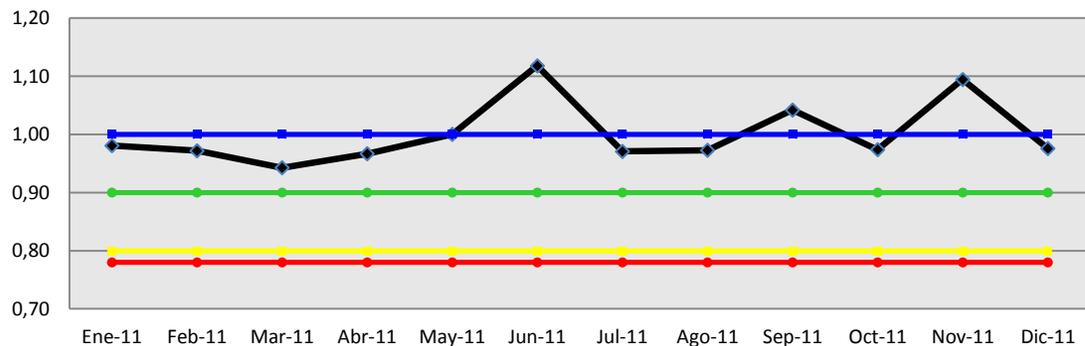
### 3.1.3. Desarrollo de las personas

#### 3.1.3.1. Programa de formación

##### Presupuesto ejecutado

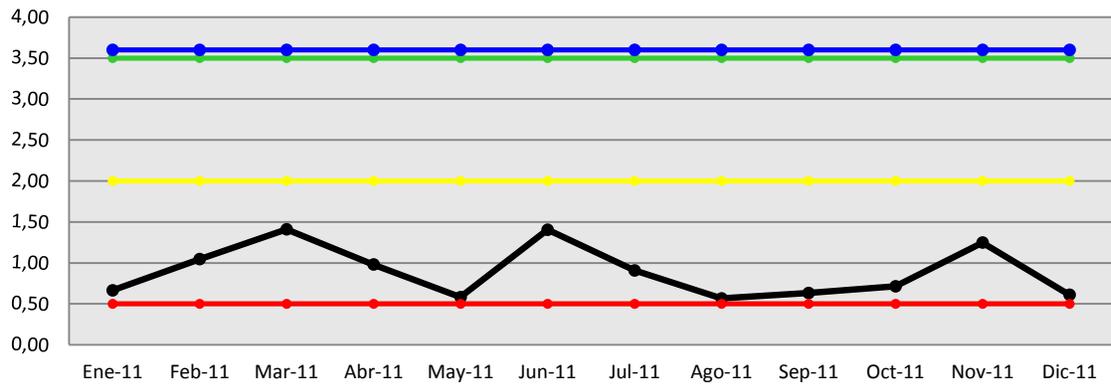
Ejecutado	\$ 372.655.730
Presupuesto año 2011	\$ 380.000.000
Porcentaje de Ejecución	98%

##### Indicadores de cumplimiento



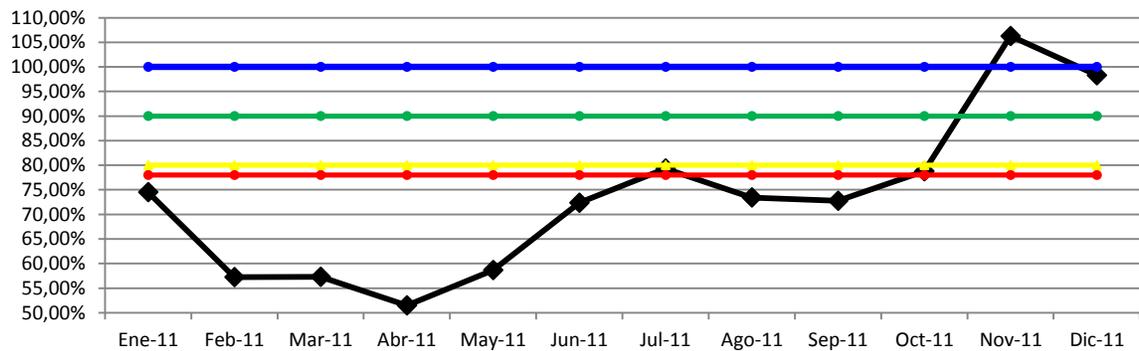
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
RESULTADO %	98%	97%	94%	97%	100%	112%	97%	97%	104%	97%	109%	98%
INFERIOR A LA META	78%	78%	78%	78%	78%	78%	78%	78%	78%	78%	78%	78%
CERCA A LA META	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
IGUAL A LA META	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
SUPERIOR A LA META	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura No. 3- 6. Cumplimiento programa de formación 2011



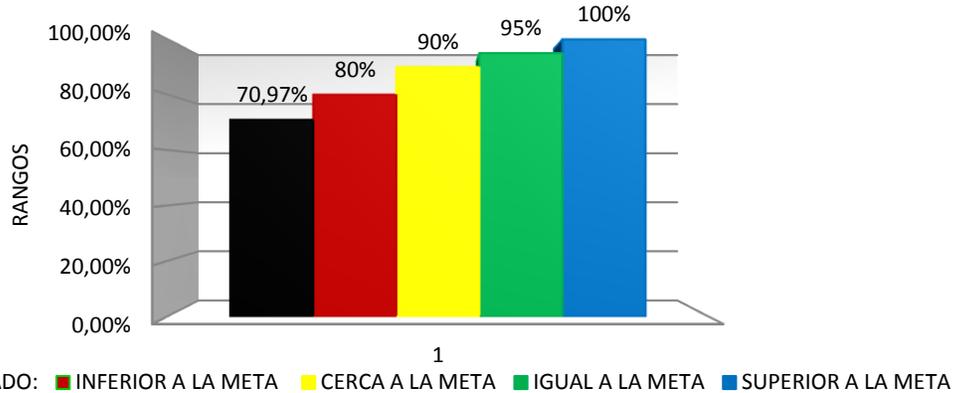
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
RESULTADO:	0,66	1,05	1,41	0,98	0,58	1,40	0,91	0,57	0,63	0,71	1,25	0,61
INFERIOR A LA META	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
CERCA A LA META	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
IGUAL A LA META	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
SUPERIOR A LA META	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6

Figura No. 3- 7. Horas hombre de capacitación de acuerdo al programa de formación 2011



	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Resultado%:	74,52%	57,24%	57,30%	51,49%	58,67%	72,36%	79,32%	73,44%	72,76%	78,76%	106,26%	98,30%
INFERIOR A LA META	78%	78%	78%	78%	78%	78%	78%	78%	78%	78%	78%	78%
CERCA A LA META	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
IGUAL A LA META	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
SUPERIOR A LA META	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura No. 3- 8. Presupuesto ejecutado en el programa de formación 2011



**Figura No. 3- 9. Colaboradores con evaluación de desempeño sobresaliente**

Se realizó en Oficinas Centrales y las tres (3) Fábricas durante el año 2011 mil treinta y siete (1.037) eventos de formación, encaminados a fortalecer las competencias del Capital Humano, gracias a esto contamos con profesionales con la capacidad de ser facilitadores y líderes en la formación de todos los colaboradores de la organización.

Adicionalmente, con el propósito de fortalecer el Sistema de Gestión Integral de Indumil, se dio inicio a la formación de 30 auditores internos integrales quienes apoyaran la labor de auditorías durante los próximos años.

### Auxilios educativos

En el año 2011 se concedieron ciento dieciocho (118) auxilios educativos para trabajadores e hijos de trabajadores. En el primer caso se asignó para desarrollo profesional pregrado, especialización, validación de bachillerato. Para los hijos de los trabajadores se concedió para educación primaria y secundaria.

ÍTEM	OFICEN	FAGECOR	FEXAR	FASAB	TOTAL
Desarrollo profesional	10	0	1	4	15
Especialización	3	0	1	0	4
Validación bachillerato	0	1	0	0	1
Educación superior para hijos de colaboradores	16	6	1	7	30
Educación primaria para hijos de colaboradores	12	11	2	8	33
No aprobados	9	14	5	7	35
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>32</b>	<b>10</b>	<b>26</b>	<b>118</b>

**Tabla No. 3- 7**

El consolidado en dinero entregado por unidad de negocio es el siguiente:

ÍTEM	OFICEN	FAGECOR	FEXAR	FASAB	TOTAL
Desarrollo profesional	\$14.936.024	-	\$1.222.500	\$2.023.550	<b>\$18.182.074</b>
Especialización	\$ 1.574.150	-	\$ 1.678.260	-	\$3.252.410
Validación bachillerato	-	\$135.000	-	-	-
Educación superior para hijos de colaboradores	\$9.504.098	\$3.132.548	\$1.416.600	\$ 2.794.065	\$ 16.847.311
Educación primaria para hijos de colaboradores	\$ 2.373.274	\$1.733.637	\$ 145.800	\$ 1.051.946	\$ 5.304.657
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 28.387.545</b>	<b>\$ 5.001.185</b>	<b>\$ 4.463.160</b>	<b>\$ 5.869.561</b>	<b>\$ 43.586.451</b>

Tabla No. 3- 8

## Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño se ejecutó durante 2011 al 100% las fases I y II, la fase III se realizará el 31 de enero de 2012, en la cual se incluirá la Grupo Directivo.

## Evaluación 360º

La encuesta 360º se realizó durante el año 2011, evaluando las competencias laborales y organizacionales de los Jefes de División, Jefes de Grupo y Jefes de Planta de Oficinas Centrales y Fábricas.

Se evaluaron 13 Jefes de División y Jefes de Grupo de Oficinas Centrales y 28 Jefes de División, Jefes de Grupo y Jefes de Planta de las Fábricas.

Para el 2012 se proyecta:

- Elaborar un instructivo de gestión por competencias, en el cual se establezcan los niveles de cada una de las competencias tanto organizacionales como funcionales.
- Realizar un acompañamiento más cercano por parte de la División de Talento Humano en cada una de las unidades de negocio tendiente a mejorar el nivel de entendimiento de la evaluación 360º.
- Realizar evaluación 360ª y plan desarrollo al Grupo Directivo, los Jefes de División, Jefes de Grupo y Jefes de Planta de Oficinas Centrales y Fábricas.

## 3.1.4. Actividades de gestión de la cultura

### 3.1.4.1. Clima organizacional

Índice de ambiente laboral año 2010 = 64,9%

El resultado del año 2011 se dará a conocer en enero de 2012, debido a que la medición se efectuó en diciembre de 2011.

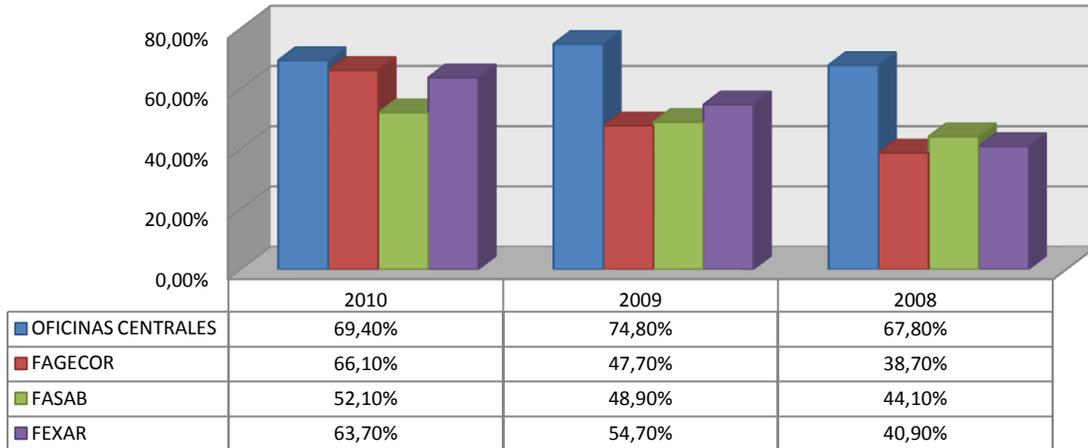


Figura No. 3- 10. Índice de ambiente laboral

DIMENSIÓN A INTERVENIR	ACTIVIDADES DESARROLLADAS
CREDIBILIDAD	Contratación de la firma Global Novations
CAMARADERIA (sentido de equipo )	Formación ¡Construyendo equipos! - Coaching asistido con caballos.
IMPARCIALIDAD ( justicia en el trato)	Campaña buen trato “hagamos un trato, tratemos bien“ - divulgación, interiorización de las siete píldoras del buen trato.
IMPARCIALIDAD (capacidad de apelación)	Implementar sine.
Encuesta de Great Place to Work año 2011	Aplicación de la encuesta de Great Place to Work - 19 diciembre de 2011. Entrega de resultados: 17 de enero de 2012.

Tabla No. 3- 9. Plan de intervención ambiente laboral

### 3.1.4.2. ¡Construyendo equipos! Coaching asistido con caballos

Esta actividad se llevó a cabo con la firma VALLE VERDE en la Finca "El Juncal" ubicada en la población de Ubate, en los meses de noviembre y diciembre de 2011, encaminada a fomentar la construcción de sinergias en los equipos de trabajo a través de los caballos. Para los colaboradores de Oficinas Centrales fue una experiencia novedosa, inolvidable, fuera de la común... que invitó a cada uno de los participantes a reflexionar sobre sus habilidades sociales y comunicacionales relacionadas con alineación, cohesión, confianza, comunicación, cooperación e integración.



Figura No. 3- 11.

### 3.1.4.3. Campaña de buen trato:

#### Píldora ser puntuales



Para reforzar la píldora de la puntualidad en Oficinas Centrales, el viernes 15 de julio se entregó a los colaboradores una bolsita de antivirales que permitió eliminar de su vida el virus Retardin, la cual constaba de un reloj digital, dulces y un mensaje alusivo a la importancia de aplicar la puntualidad en nuestros compromisos diarios.

Figura No. 3- 12.

#### Píldora del saludo

Para premiar la adherencia de los colaboradores de Oficinas Centrales, a los estándares de salud, se entregó boletas para teatro al trabajador y un acompañante.



Figura No. 3- 13.

#### Píldora de la gratitud

En Oficinas Centrales se radicó el virus del Omigracis en señal de agradecimiento a INDUMIL por los beneficios y las cosas buenas que siempre ofrece. Para ello, los colaboradores expusieron su sentir en carteleras con creatividad e imaginación. La cartelera ganadora fue la de la Subgerencia Financiera y Súper Indumil entregó 10 pases dobles para Panaca.



Figura No. 3- 14.

### 3.1.4.4. *Pensamiento organizacional*

En lo pertinente a la interiorización de los Códigos de Ética y Buen Gobierno, se llevaron a cabo:

- Taller la Ruta de INDUMIL, que buscó la interiorización de los conceptos claves del direccionamiento estratégico. Taller que se desarrolló con el acompañamiento de la firma consultora RUAH.
- Divulgación de los Códigos de Ética y Buen Gobierno a través de Grupos Primarios.
- Actividad lúdica - pedagógica denominada "INDUMILIZATE", bingo en el cual se reforzaron los conceptos inherentes a los Códigos.
- La Oficina de Control Interno diseñó una sopa de letras y crucigrama como mecanismo de refuerzo.

### 3.1.4.5. *Fondo de bienestar social y cultural*

O.C	FAGECOR	FEXAR	FASAB	TOTAL
\$ 494.695.147	\$ 204.077.892	\$ 8.798.467	\$ 22.526.883	\$ 730.098.389

**Tabla No. 3- 10. Saldo en bancos a 30 diciembre de 2011**

Durante el segundo semestre del año 2011 se realizaron ajustes contables tendientes a mostrar una realidad económica acorde a las operaciones del Fondo, esta tarea fue desarrollada teniendo en cuenta los principios básicos de la contabilidad generalmente aceptada en Colombia.

Para el 2012 se proyecta

1. Efectuar durante el primer bimestre del 2012 una revisión del proceso administrativo, de las competencias de las personas que intervienen en el mismo y de las herramientas que poseemos para el adecuado desarrollo de las tareas.
2. Realizar un acompañamiento más cercano por parte de la División de Talento Humano en cada una de las unidades de negocio tendiente a mejorar la calidad y la oportunidad de la información suministrada para la toma de decisiones administrativas.

### 3.1.4.6. *Plan de bienestar*

#### Área social

- Día de la Secretaria.
- Día de la Mujer.
- Día del Hombre.

- Celebración de cumpleaños.
- Celebración día de la virgen del Carmen.
- Día de integración de la familia a la empresa.
- Atención grupo de re inducción.
- Aniversario Industria.
- Despedida del año.

## Estímulos institucionales

- Obsequio trabajador por nacimiento de hijos.
- Obsequio trabajador por matrimonio.
- Obsequio trabajador por grado.
- Obsequios soldados.
- Figura de año.

## Área recreativa

- Grupos de trabajo Club Melgar.
- Transporte subsidiado Club de Melgar.
- Fin de semana familias.
- Vacaciones recreativas para hijos.

## Área deportiva y cultural

- Actividades culturales-semana culturales.

### 3.1.4.7. Indicadores de cumplimiento

#### Resultado indicador de Eficacia



Figura No. 3- 15. Cumplimiento programa de bienestar

## Resultado indicador de Eficiencia

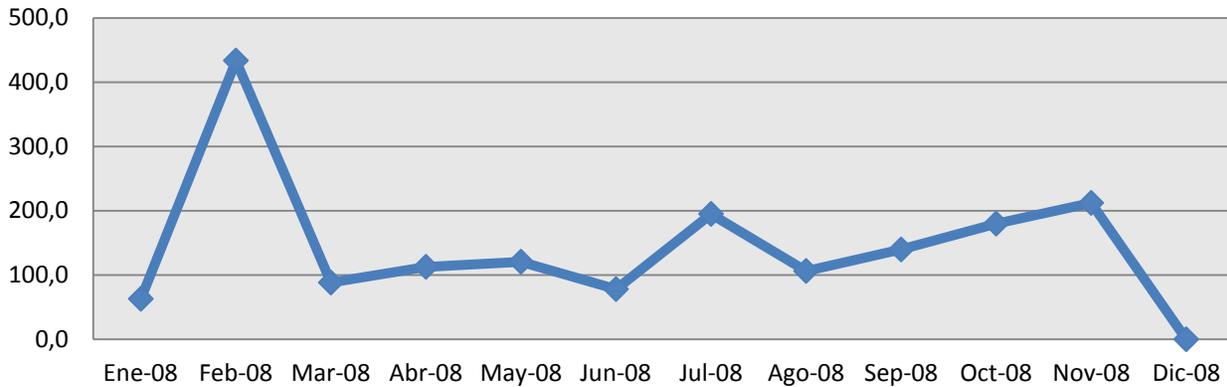


Figura No. 3- 16. Cumplimiento del presupuesto

## Resultado indicador de Efectividad

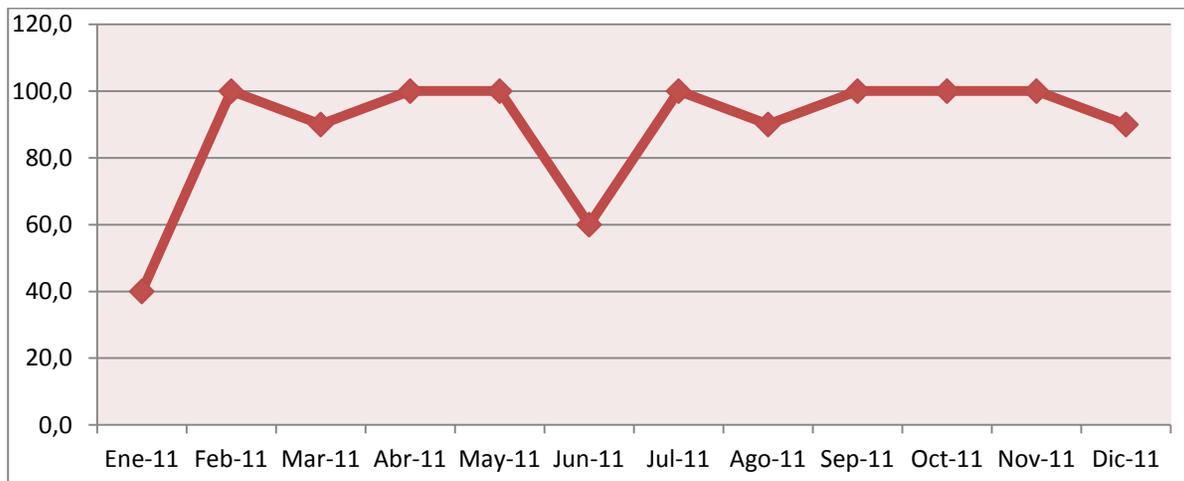


Figura No. 3- 17. Impacto del Programa de Bienestar

### 3.1.5. Actividades de bienestar Oficinas Centrales y Fábricas

#### 3.1.5.1. Despedida Gerente General Industria Militar

Un cálido homenaje se le rindió al Señor Coronel (r) Carlos Enrique Villarreal Quintero, con la imposición de la medalla honor al mérito en la Categoría Oro. En la ceremonia, el Coronel (r) Néstor Raúl Espitia, ofreció unas palabras que exaltaban los resultados de la gestión, el desarrollo de las personas y el mejoramiento de los procesos de investigación, manufactura y de gestión comercial, durante sus ocho años de dirección los cuales estuvieron marcados por cambios sobresalientes y de reconocimientos a la Industria Militar – INDUMIL.

Posteriormente se compartió un brindis de despedida y se le entregó la placa Kata Plum por ser un Gerente que dejó huella indeleble a través de su gestión.



Figura No. 3- 18.

### 3.1.5.2. Despedida pensionados 2010

En reconocimiento y exaltación a la labor desempeñada por muchos años a nuestra empresa, se ofreció un almuerzo a los pensionados de Oficinas Centrales y Fábricas con la participación del Grupo Directivo, en el cual se les entregó un escudo en conmemoración de sus aportes intelectuales.



Figura No. 3- 19.

### 3.1.5.3. Actividad cultural seminario almacenistas

Para fortalecer el compañerismo, la unión y el trabajo en equipo, se realizó una actividad en el Centro Recreacional de Melgar los días 11 y 12 de febrero, contando con la participación de los almacenistas, compañeros de la División de Almacenes Comerciales, Mercadeo y Talento Humano.

En dicha actividad se realizó un concurso de disfraces en el que hubo mucha creatividad de los participantes. Luego se compartió una parrillada que fue amenizada con un grupo musical. Al día siguiente se realizó un torneo de rana, minitejo y tenis de mesa, donde se premió los tres primeros puestos.



Figura No. 3- 20.



### 3.1.5.4. Celebración de la eucaristía

Mensualmente como ritual de acción de gracias se celebra la eucaristía en Oficinas Centrales y Fábricas.



Figura No. 3- 21.

### 3.1.5.5. Celebración cumpleaños

Mensualmente para los colaboradores se realiza un desayuno de cumpleaños, en donde se entrega un obsequio como conmemoración a esta fecha.



Figura No. 3- 22.

### 3.1.5.6. Participación en la carrera de los héroes

Veintiséis (26) colaboradores pertenecientes a Oficinas Centrales y Fábricas participaron en la carrera anual por los Héroes de la Patria, realizada el 13 de marzo del año en curso, la competencia inició en el Parque Córdoba (Calle 116 con carrera 54b) y terminó en el Parque Simón Bolívar.



Figura No. 3- 23.

### 3.1.5.7. Día de la mujer

El pasado 08 de marzo se celebró el Día Internacional de la Mujer, con la participación de las colaboradoras de Oficinas Centrales, donde se compartió un desayuno amenizado con un grupo musical y al final se entregó un detalle de belleza.



Figura No. 3- 24.

### 3.1.5.8. Día del hombre



El pasado 18 de marzo se celebró el Día de San José, con la participación de los colaboradores de Oficinas Centrales, donde se brindó un refrigerio amenizado con un grupo musical y al final se entregó una USB como detalle.

Figura No. 3- 25.

### 3.1.5.9. Re inducción Oficinas Centrales

Del 28 de marzo al 01 de abril se llevó a cabo la re inducción con la participación de 16 colaboradores de Oficinas Centrales, se hizo el recorrido y fueron recibidos con gran acogimiento de parte de sus compañeros de Oficinas Centrales y Fábricas.



Figura No. 3- 26.

### 3.1.5.10. Celebración día de la secretaria

El 26 de abril se realizó un desayuno en el salón de ejecutivos, en compañía del Grupo Directivo y las Secretarías de las dependencias de Oficinas Centrales, con el fin de reconocer su labor de apoyo, de allanar o prevenir dificultades de orden social o personal, por medio del consejo, gestiones, informes, ayuda financiera, moral, entre otros. De igual forma, como exaltación a su obra se les entregó un bono de Carrefour por valor de \$100.000.00.



Figura No. 3- 27.

### 3.1.5.11. Integración familiares a la Empresa

El 05 de mayo los familiares de los colaboradores de Oficinas Centrales, recibieron la acogida de los compañeros de la Oficina y de la Fábrica José María Córdova.

Figura No. 3- 28.



### 3.1.5.12. Premiación juegos deportivos 2010

En agradecimiento y exaltación al espíritu recreo deportivo de los colaboradores de Oficinas Centrales, el pasado 20 de mayo se realizó la premiación en las categorías oro, plata y bronce de las modalidades, ping pong, voleibol y microfútbol femenino. En donde se les ofreció una tarde con pizza y gaseosa y se les entregó un bono Gef.



Figura No. 3- 29.

### 3.1.5.13. Vacaciones recreativas

Los días 22, 23 y 24 de junio del año en curso, se realizó una actividad recreo deportiva en Multiparque, donde participaron cuarenta y cuatro (44) hijos de colaboradores de Oficinas Centrales. En este evento se desarrollaron actividades como: Karts, superbotes, jumping, entre otros. Además, se incentivó la creatividad por medio de la creación de diseños propios para camisetas, tuvieron acercamiento con animales de granja, así como también aprendieron a reciclar, a sembrar plantas con el fin de tener un ambiente sano para el futuro.



Figura No. 3- 30.

### 3.1.5.14. Integración de funcionarios a la empresa

Este año hemos realizado integraciones de los compañeros por Oficinas, tales como: Dirección de Seguridad, Secretaría General, Control Interno, Servicios Generales, Grupo Contratos, División de Adquisiciones, Grupo Transportes y Talento Humano. Estas actividades ayudan a mejorar las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y sinergia para obtener mejores resultados en el desempeño.



Figura No. 3- 31.

### 3.1.5.15. Entrega carnés de Compensar

De manera dinámica el pasado 01 de Julio se oficializó el cambio de Caja de Compensación, para ello se contó con la presencia de un mimo-clown quien entregó los carnets de afiliación y ofreció información para afiliar a beneficiarios como padres y hermanos menores de 18 años.



Figura No. 3- 32.

### 3.1.5.16. Despedida de soldados

En agradecimiento a la labor desempeñada por los soldados y dragoneantes que prestaron servicio en la Empresa, se ofreció un desayuno, se les entregó un diploma, un escudo de reservista y un obsequio por su trayectoria en INDUMIL. Ellos contaron con el acompañamiento de los integrantes de la Dirección de Seguridad y la Jefe de la División de Talento Humano.



Figura No. 3- 33.

### 3.1.5.17. Día de la Virgen del Carmen



El 15 de julio se celebró el Día de la Virgen del Carmen a los dieciséis (16) integrantes del Grupo de Transportes, en agradecimiento por su entrega, dedicación y servicio. Para esta actividad se hizo un desayuno especial en compañía del Grupo Directivo y se les entregó un bono de Arturo Calle.

Figura No. 3- 34.

### 3.1.5.18. Participación carrera CASUR

El sábado 27 de agosto se realizó la Media Maratón de CASUR, en la que participaron colaboradores de Oficinas Centrales, FAGECOR y FEXAR, ellos obtuvieron los primeros puestos.



Figura No. 3- 35.

### 3.1.5.19. Años dorados

Con el fin de preparar a los funcionarios que están próximos a pensionarse, la empresa desarrolló en el Centro Recreacional de Melgar del 01 al 02 de septiembre del año en curso, un Taller Vivencial para fortalecer la autoestima, capacidad productiva y la aceptación de su nueva condición de pensionados. Adicionalmente, facilitar elementos prácticos que permitan visualizar la posibilidad de crear una microempresa. A esta actividad se invita a la familia del funcionario, para que se involucre y comprenda su nuevo estilo de vida.



Figura No. 3- 36.

### 3.1.5.20. Concurso de decoración halloween

Con el fin de incentivar el trabajo en equipo y las explosiones positivas de Kata Plum, los colaboradores decoraron sus Oficinas en octubre. Como incentivo se entregó boletas para teatro a los ganadores de las Oficinas más bonitas.



Figura No. 3- 37.

### 3.1.5.21. Semana cultural



Figura No. 3- 38.

### 3.1.5.22. Ceremonia principal de aniversario

El 26 de octubre conmemoramos el quincuagésimo séptimo aniversario de la Industria Militar, este año se realizó en las instalaciones de las Oficinas Centrales, se condecoraron a los funcionarios que se destacaron por su esfuerzo con la Medalla de Honor al Mérito en las categorías Oro y Plata, los quinquenios, figura del año y premio a la iniciativa y creatividad. Posteriormente se ofreció un almuerzo como parte de integración y reconocimiento.



Figura No. 3- 39.

### 3.1.5.23. Aniversario Oficinas Centrales

El 04 de noviembre se celebró el Quincuagésimo Séptimo Aniversario de la Industria Militar en las instalaciones de Compensar. Se realizó un almuerzo de integración, con una presentación artística de bailes como: Country, Cumbia, Mambo y Samba.



Posteriormente, se realizó la imposición de medallas Honor al Mérito en las categorías Oro y Plata, escudos por quinquenios y la figura del año. Luego se compartió una tarde de esparcimiento, con DJ, música en vivo y rifas.

Figura No. 3- 40.

### 3.1.5.24. Entrega anchetas

El 15 de diciembre el General (r) Gustavo Matamoras Camacho, entregó en compañía de su familia las anchetas y bonos de Totto como obsequio de navidad para los colaboradores de INDUMIL.



Figura No. 3- 41.

### 3.1.5.25. Fiesta de los niños

Se realizó una fiesta para los niños de 0 a 12 años, hijos de todos los colaboradores de planta y temporales, donde se entregó un detalle de navidad y se compartió una tarde con el Show de los Zumbis, refrigerio, choco fresas y un mug navideño como recordatorio de esta actividad.



Figura No. 3- 42.

### 3.1.5.26. Novenas Oficinas Centrales

Este año se realizó la novena, con plegarias por las víctimas del invierno, se hizo una recolecta de regalos para los niños de Bosa El Palmar, los cuales se entregaron el sábado 24 de diciembre en compañía de trabajadores que se unieron en esta noble causa.



Figura No. 3- 43.



Figura No. 3- 44.

### 3.1.5.27. Fiesta fin de año

Con el ánimo de celebrar los objetivos cumplidos para este año e incentivar a los colaboradores a continuar con el esfuerzo y entusiasmo, se realizó en cada unidad de negocio una integración en el que todos disfrutaron de un almuerzo campestre.



Figura No. 3- 45.

### 3.1.6. Responsabilidad Social frente a Comunidad y Colaboradores

#### 3.1.6.1. Proyecto calidad de vida- grupo de interés colaboradores

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
PROGRAMA CONSTRUYENDO EQUIPOS	Programa dirigido a los colaboradores de INDUMIL que fortalece las habilidades sociales y comunicacionales básicas para el trabajo en equipo, relacionadas con alineación, cohesión, confianza, comunicación, cooperación e integración.
TALENTOS EN ACCIÓN	Programa dirigido a veinte (20) colaboradores de las Unidades de Negocio, mediante el cual se patrocina el pago de la nivelación en educación secundaria.

Tabla No. 3- 11

#### 3.1.6.2. Proyecto “manos extendidas”- grupo de interés comunidad

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
	INDUMIL cuenta con un programa de vinculación y ocupación laboral de treinta y tres (33) colaboradores de la Fundación Matamoros, quienes actualmente trabajan en la Fabrica Jose Maria Córdova (12 por contrato directo y 21 a través de la temporal Serdan)

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
	INDUMIL promueve la calidad de vida a través del apadrinamiento de treinta y dos (32) niños en edades comprendidas de 1 a 4 años estrato uno de la comunidad Ducales – Soacha aledañas a la Fábrica Jose María Córdova que incluye servicio de alimentación, cuidado y enseñanza preescolar.
MICROEMPRESA MOLINOS DE PAPEL	INDUMIL participa activamente en las mejoras y desarrollo de la problemática social de desempleo y pobreza de la Vereda a la Unión, comunidad aledaña a la Fábrica Antonio Ricaurte a través del otorgamiento de insumos para escuela veredal y la entrega periódica de papel por parte de las Unidades de Negocio.

Tabla No. 3- 12

## 3.2. GESTIÓN DE COMPRAS

La gestión administrativa, a través del proceso de compras, aseguró la adquisición de bienes y servicios requeridos para el desarrollo del objeto social de la INDUSTRIA MILITAR y atendió las necesidades de las Entidades del Estado, Particulares y Fábricas, asegurando la entrega oportuna de los bienes adquiridos y cumpliendo con los requisitos de calidad y ambiental exigidos por los clientes.

Durante la vigencia 2011 se generaron trescientos sesenta y dos (362) contratos, de los cuales cuarenta y ocho (48) fueron compras de importación con una participación del 13% y trescientos catorce (314) contratos compras nacionales, con una participación del 87%. Se observa una disminución en la cantidad de contratos emitidos, frente a un incremento del valor total de los mismos frente a la gestión del 2010, lo cual demuestra una mayor eficiencia en el proceso de compras.

DESTINO	2007		2008		2009		2010		2011	
	Imp.	Nal.								
Oficinas Centrales	34	57	39	41	29	56	24	74	21	66
Fábrica José María Córdova	10	118	13	78	8	67	5	146	5	90
Fábrica Antonio Ricaurte	34	71	28	61	10	35	12	62	14	35
Fábrica Santa Bárbara	11	121	12	109	11	55	5	94	3	122
Fuerzas	6	2	6	4	1	2	0	0	5	1
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>369</b>	<b>98</b>	<b>293</b>	<b>59</b>	<b>215</b>	<b>46</b>	<b>376</b>	<b>48</b>	<b>314</b>

Tabla No. 3- 13

En comparación con el año 2010, el número de contratos de compras nacionales tuvo un decremento del 16.2%, mientras que el número de contratos de importados se incrementó en tan solo el 2.1%.

El comportamiento de los contratos celebrados en cada vigencia se muestra en la siguiente figura:

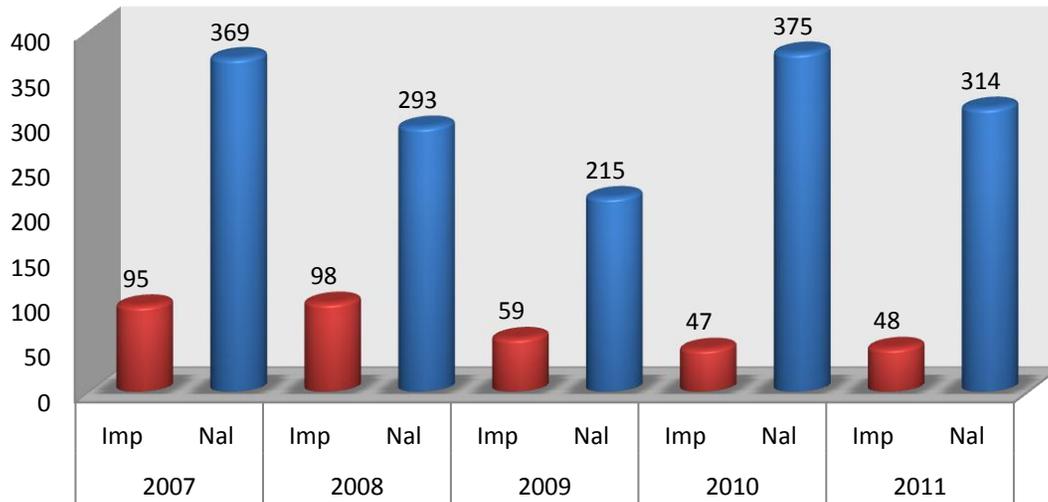


Figura No. 3- 46. Comportamiento del número de contratos nacionales vs importados.

### 3.2.1. Compras nacionales 2011

El valor de la contratación en el año 2011 ascendió a \$ 201.795,85 millones de pesos, discriminados como se muestra a continuación de acuerdo al destino de las compras nacionales, ver Tabla 2-14.

DESTINO	2007	2008	2009	2010	2011
Oficinas Centrales	26.720,96	41.606,73	167.491,10	117.406,35	147.726,50
Fábrica José María Córdova	39.697,93	44.044,46	27.286,43	62.899,81	12.422,61
Fábrica Antonio Ricaurte	17.136,07	14.558,36	37.121,37	9.043,68	23.541,40
Fábrica Santa Bárbara	33.253,15	26.575,94	15.959,11	15.778,20	18.020,85
Fuerzas	417,06	876,16	2.299,95	-	84,74
Otras Entidades	216,29	209,50	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>117.441,46</b>	<b>127.871,15</b>	<b>250.157,96</b>	<b>205.128,04</b>	<b>201.795,85</b>

Tabla No. 3- 14. Valor de la contratación nacional por destino (Valores en millones de \$).

El comportamiento creciente de la compra de materia prima nacional se presenta a continuación:

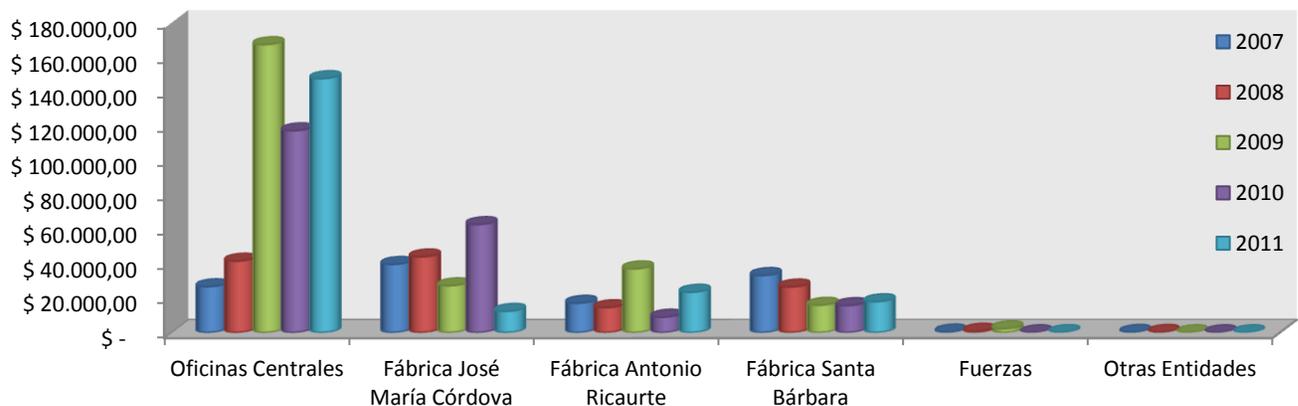


Figura No. 3- 47. Comportamiento de la contratación nacional 2007 - 2011

## 3.2.2. Compras importadas 2011

El valor de los contratos de elementos de importación para el año 2011, fue de USD 55.273.552,93 y Euros €1.201.525.69, discriminados así:

DESTINO	2007	2008	2009	2010	2011
Oficinas Centrales	37.262.676,00	44.057.759,00	7.590.339,00	25.015.918,00	45.183.042,62
Fábrica José María Córdova	9.328.427,00	12.267.549,00	8.021.347,00	7.209.947,00	1.004.912,50
Fábrica Antonio Ricaurte	37.299.780,00	36.307.917,00	22.524.584,00	10.143.894,00	5.366.894,43
Fábrica Santa Bárbara	12.521.845,00	14.901.855,00	931.871,00	1.049.693,00	818.788,00
Fuerzas	2.555.762,00	309.789,00	173.881,00	-	2.899.915,38
Otras Entidades	1.334.408,00	5.483.635,00	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>100.302.89.008</b>	<b>113.328.504.00</b>	<b>39.242.022.00</b>	<b>43.419.452.00</b>	<b>55.273.552,93</b>

Tabla No. 3- 15. Valor de la contratación importada por destino en el período 2007 a 2011. (Valores en dólares)

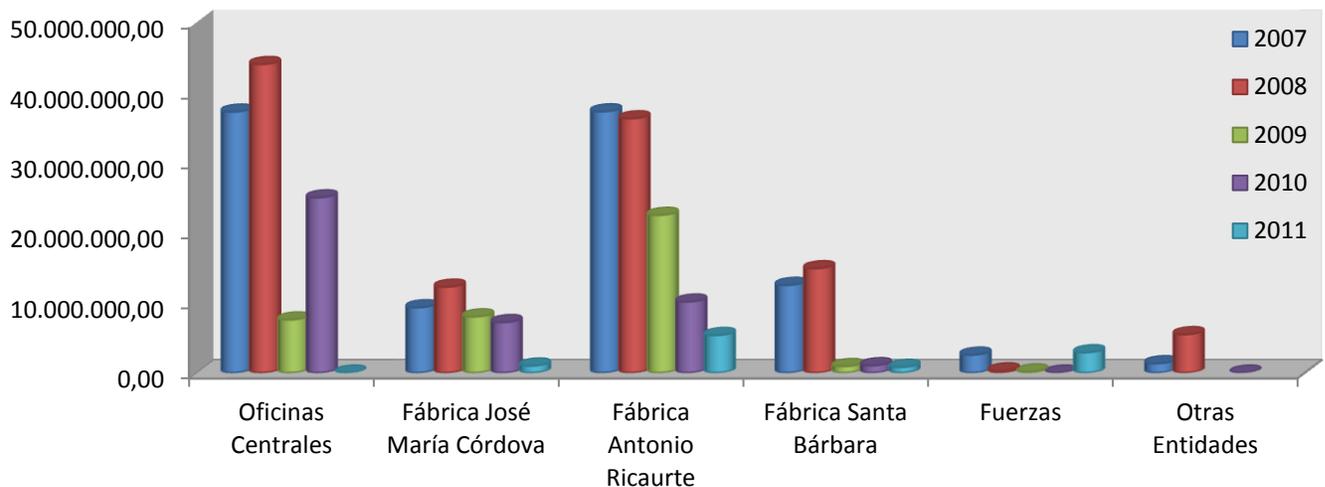
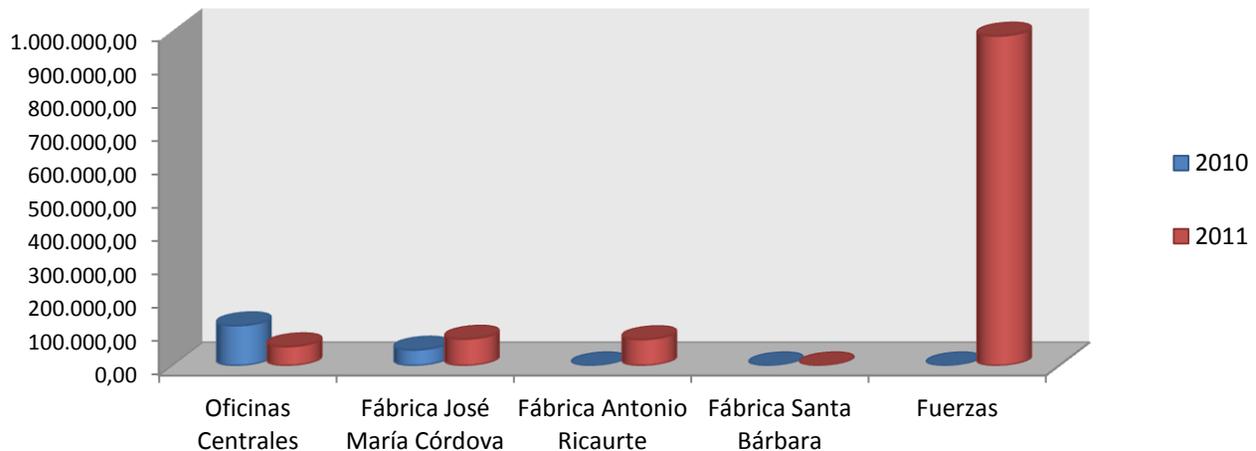


Figura No. 3- 48. Participación de la contratación importada 2007 – 2011 (Valores en dólares)

DESTINO	2010	2011
Oficinas Centrales	119.795,73	57.171,00
Fábrica José María Córdova	47.000,00	79.639,22
Fábrica Antonio Ricaurte	-	78.400,00
Fábrica Santa Bárbara	-	-
Fuerzas	-	986.315,47
<b>TOTAL</b>	<b>166.795,73</b>	<b>1.201.525,69</b>

Tabla No. 3- 16. Valor de la contratación importada por destino en el período 2010 a 2011 (Valores en Euros)



**Figura No. 3- 49. Participación de la contratación importada 2007 – 2011 (valores en euros)**

El valor de la contratación en Euros para 2011 fue de € 1.201.525.69, cifra superior al año 2010 en €1.034.729.96, 6.2 veces superior el valor de 2011 con respecto al año 2010, representado entre otros en la compra de repuestos para laboratorio balístico y en el mantenimiento de obuses para el Ejército Nacional.

### 3.2.3. Reunión de proveedores

En el año 2011 se llevó a cabo una reunión con Proveedores de la Empresa con el objeto de presentar los resultados de la gestión adelantada y establecer relaciones mutuamente beneficiosas que redunden en el mejoramiento de la contratación.

Fecha reunión	Personas	Empresas
08 de Febrero de 2011	165	75

**Tabla No. 3- 17. Reunión de Proveedores año 2011.**

## 3.3. COMERCIO EXTERIOR

### 3.3.1. Importaciones 2011

Para el desarrollo de los procesos industrial, comercial y de servicios de la Industria Militar, en la vigencia 2011 se importaron y nacionalizaron materias primas y producto terminado por un valor de USD 54.089.206,38, cifra inferior en USD 2.378.292,11 (4.2%) en relación con la presentada en el año 2010 que fue de USD 56.467.498.49.

SOLICITANTE	2007	2008	2009	2010	2011
Oficinas Centrales	4.717.611,57	7.865.180,42	6.796.949,17	10.159.979,55	24.597.413,52
Fábricas	39.782.678,93	54.996.826,80	36.046.726,97	46.273.632,94	28.052.358,86
Fuerzas	13.105.680,12	7.010.866,84	5.118.123,00	33.886,00	1.439.434,00
<b>TOTAL USD</b>	<b>5.7607.977,621</b>	<b>69.874.882,06</b>	<b>47.963.808,14</b>	<b>56.467.498,49</b>	<b>54.089.206,38</b>

Tabla No. 3- 18. Valor de las importaciones 2007-2011 (valores en dólares)

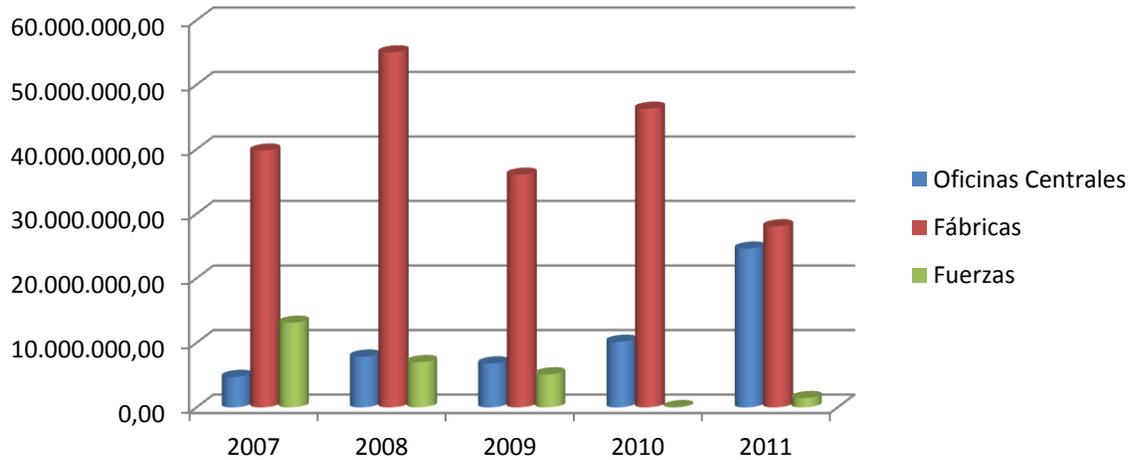


Figura No. 3- 50. Valor importaciones 2007 – 2011 (valores en millones de dólares)

DESTINO	2007	2008	2009	2010	2011
Oficinas Centrales	49	50	49	45	69
Fábricas	153	112	95	137	101
Fuerzas	40	25	8	6	3
<b>TOTAL USD</b>	<b>242</b>	<b>187</b>	<b>152</b>	<b>188</b>	<b>173</b>

Tabla No. 3- 19. Número de embarques 2007-2011.

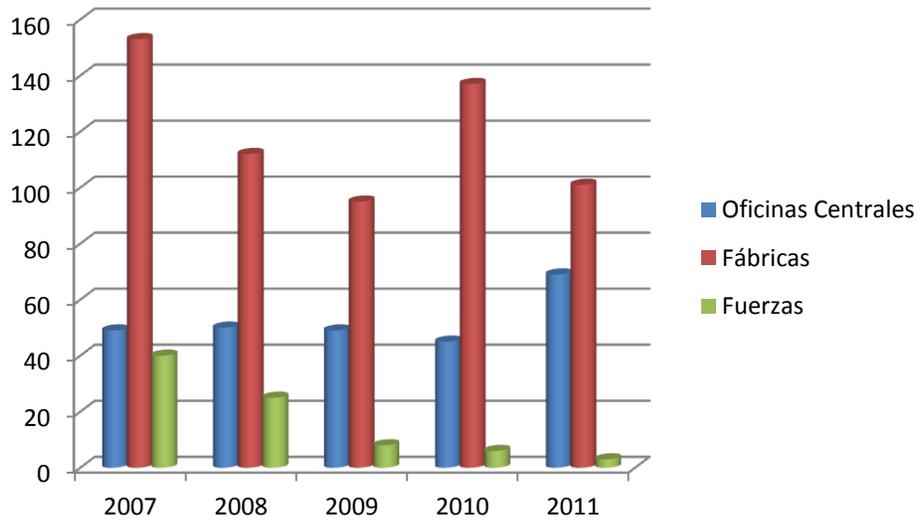


Figura No. 3- 51. Número de embarques 2007-2011

SOLICITANTE	VALORES
Oficinas Centrales	\$ 24.597.413,52
Fábrica José María Córdova	\$ 16.532.547,66
Fábrica Antonio Ricaurte	\$ 9.606.761,20
Fábrica Santa Bárbara	\$ 1.913.050,00
Fuerzas	\$ 1.439.434,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 54.089.206,38</b>

Tabla No. 3- 20. Importaciones por unidad de negocio en 2011 (valores en dólares)

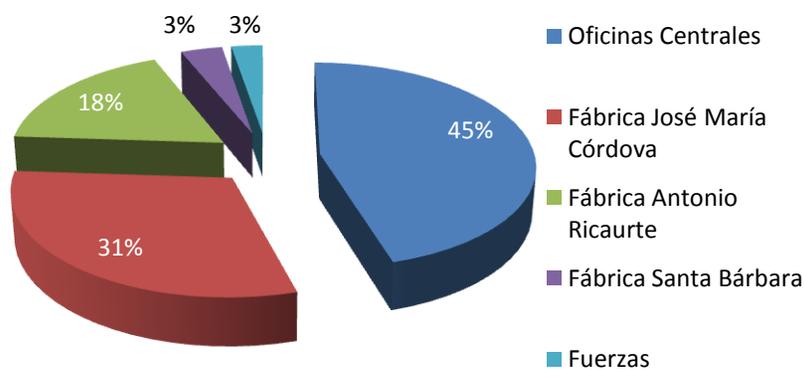


Figura No. 3- 52. Participación de importaciones por unidad de negocio en 2011

El mayor porcentaje de importaciones tuvo como destino la Fábrica José María Córdova con un 40% de participación, aunque en la Fábrica Antonio Ricaurte, la mayoría de las materias primas son importadas. La Industria Militar no las importa directamente, por el contrario se compran en plaza (a través de representantes).

Puertos Nacionales	Número embarques llegados
BOGOTÁ	94
CARTAGENA	59
SANTA MARTA	24
BUENAVENTURA	13
<b>TOTALES</b>	<b>190</b>

Tabla No. 3- 21. Número de embarques llegados en 2011

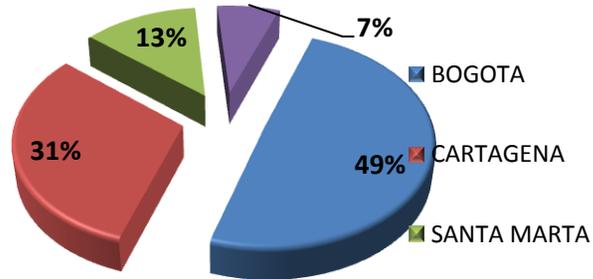


Figura No. 3- 53. Participación de los puertos de entrada importaciones en 2011.

### 3.3.2. Supervisión y control de importaciones a entidades particulares 2011

El desarrollo de las responsabilidades institucionales asignadas en los decretos 2535 de 1993, 334 de 2002, ley 525 de 1999 y circular externa de Mincomercio N° 06 de 2010, se realizó durante el año 2011 la supervisión y control a mil noventa y dos (1092) operaciones de importación representadas en el mismo número de licencias de importación, actividad que significó ingresos por un valor de \$ 1.627.570.989.

En comparación con el año 2010 las solicitudes aumentaron en 0.74% ya que el número de licencias tramitadas en el año anterior fue de mil sesenta (1060) y los ingresos por dicho servicio en el año fueron de \$ 1.209.931.334.

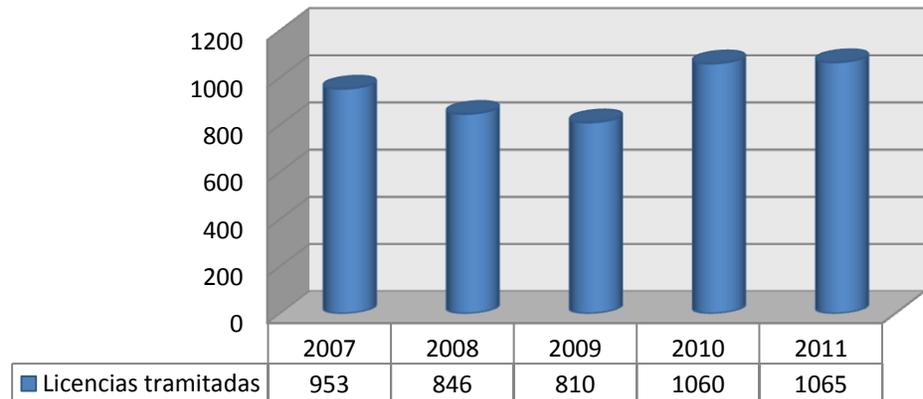


Figura No. 3- 54. Participación de licencias tramitadas 2007 - 2011

### 3.3.3. Exportaciones 2011

DESTINO	2007	2008	2009	2010	2011
Israel	231.992,00	575.550,00	2.076.571,00	553.281,00	3.197.774,93
Paraguay				898.711,00	
Chile			164.730,00		221.100,00
Costa Rica	668.553,00	2.143,00		36.437,00	
Panamá	13.875,00	293.260,00	682.609,00		
Guatemala	48.916,00	18.631,00			
Perú			35.136,00		
Salvador			14.250,00	8.637,00	
Sudáfrica		15.570,00	5.300,00		187.760,00
México					52.143,00
<b>TOTAL</b>	<b>963.336,00</b>	<b>905.154,00</b>	<b>2.978.596,00</b>	<b>1.497.066,00</b>	<b>3.658.777,93</b>

Tabla No. 3- 22. Exportaciones por destino de 2007 – 2011 (valores en dólares)

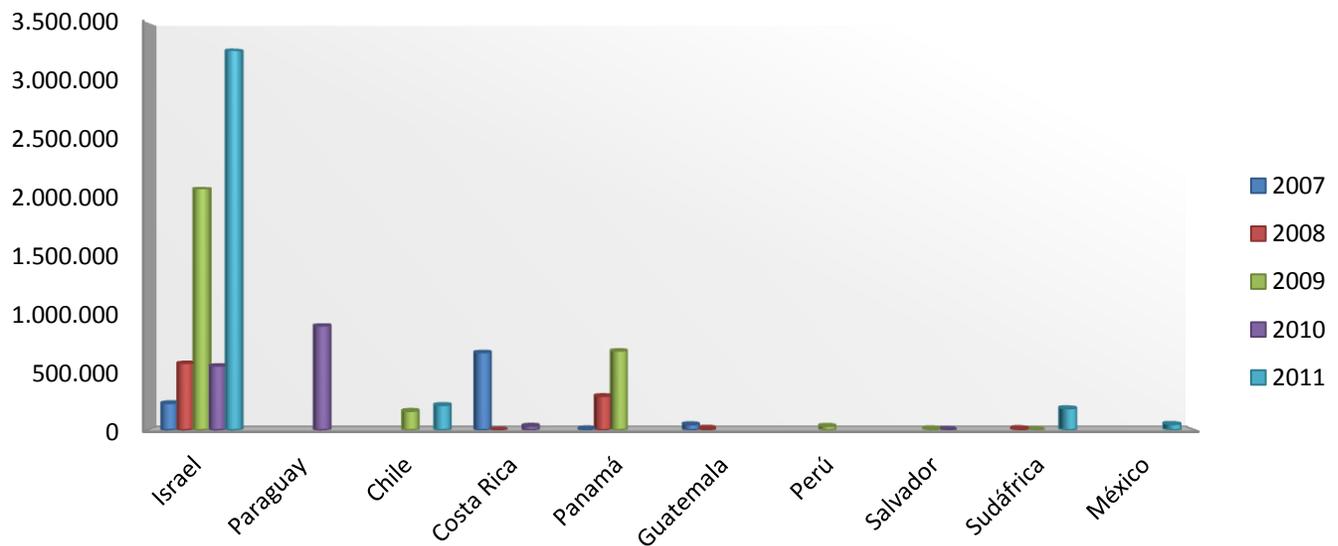


Figura No. 3- 55. Exportaciones 2007 - 2011

TIPO	CANTIDAD	VALOR USD	DESTINO
Marítimas	3	221.100,00	Chile
Aéreas	29	3.437.677,93	Israel, México y Sudáfrica
En proceso	8	784.770,00	Israel

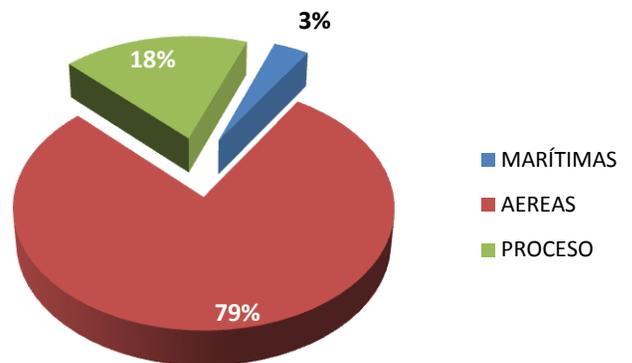


Figura No. 3- 56. Porcentaje de la participación de las exportaciones en sus diferentes modalidades para 2011

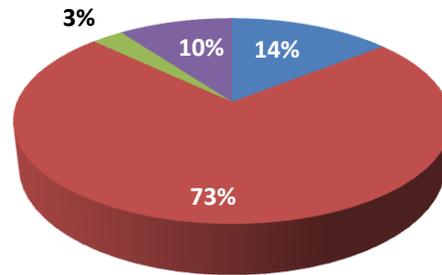
Las exportaciones en proceso se efectuaron el 06 de enero de 2012, todas con destino a Israel.

Las exportaciones efectuadas en el año 2011, se enfocaron principalmente a Israel en desarrollo de los compromisos de entrega de kit para fusil Galil ACE.

Con respecto a las exportaciones a Chile, estas estuvieron representadas en Mecha de Seguridad.

### 3.4. GESTIÓN DE APOYO Y CONSTRUCCIONES

En el desarrollo de los proyectos para Seguridad Integral, Infraestructura, Nuevas Líneas de Producción y Obras de Mantenimiento en la Industria Militar en la vigencia de 2011, comprometió recursos por valor de \$8.841'505.100, así:



**Figura No. 3- 57. Recursos comprometidos para construcciones**



#### 3.4.1. Mejoramiento seguridad integral

Se comprometió un total del presupuesto por \$1.452.497.746.00 de acuerdo a los siguientes proyectos:

##### 3.4.1.1. Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte.

Construcción muro de cerramiento perimétrico de 1.100 m en Fase I de II, con una inversión de \$621.720.361



**Figura No. 3- 58.**

### 3.4.1.2. Fábrica José María Córdova.

Construcción muro de cerramiento perimétrico de 2.091,3 m Fase II de III con una inversión de \$830.777.385.



Figura No. 3- 59.

### 3.4.2. Infraestructura

Se comprometió \$ 7.383.693.163.00 para los siguientes proyectos:

- Estudio de suelos, diseño y cálculo estructural, Licencia y Construcción Almacén en Yopal con una inversión de \$340.807.625.37.
- Construcción de dos polvorines en el Batallón Manuel Murillo Gonzalez de (Valledupar), con una inversión de \$ \$ 982.354.398.10.
- Construcción malla de cerramiento en el Almacén de Carepa, con una inversión de \$79.530.313.00.
- Construcción de dos polvorines en la Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte Fexar, con una inversión de: \$891.615.234.70.



Figura No. 3- 60.

- Construcción de la red de acueducto, alcantarillado e industrial en FAGECOR, FEXAR y FASAB. Fase II de III, con una inversión de: \$2.158.015.592.00.



Figura No. 3- 61. Fagecor



Figura No. 3- 62. Fexar



Figura No. 3- 63. FASAB

- Cambio y reposición de pisos para las Fábricas FAGECOR, FEXAR y FASAB, con una inversión de \$ 2.931.370.000.oo.

### 3.4.3. Nuevas líneas de producción

Se comprometió un total del presupuesto por \$ 283.880.405.oo para implementación de la Línea de Forja en FASAB.



Figura No. 3- 64.

### 3.4.4. Mantenimiento de infraestructura física

Se comprometió un total del presupuesto de mantenimiento de edificaciones e instalaciones por \$ 1.028.681.786.68 de acuerdo a los siguientes proyectos:

Mantenimiento y adecuación edificios e instalaciones del área Comercial de Indumil, con una inversión de: \$ 600.000.000.oo.



Figura No. 3- 65. Polvorines Cúcuta



Figura No. 3- 66. Polvorines Ponedera



Figura No. 3- 67. Almacén B/quilla



Figura No. 3- 68. Almacén General FAGECOR



Figura No. 3- 69. Almacén Popayán



Figura No. 3- 70. Polvorín Popayán



Figura No. 3- 71. Polvorín Tunja



Figura No. 3- 72. Polvorín Socorro

Mantenimiento y adecuación casas fiscales, con una inversión de: \$ 199.076.286.oo.



Figura No. 3- 73.



Obras de estabilización taludes en la Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte - FEXAR, con una inversión de: \$219.336.286.68.



Figura No. 3- 74.

Mantenimiento y adecuación casa fiscal en la Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte Fexar, con una inversión de \$ 5.013.904.oo.

Mantenimiento y Reposición del Muro De Cerramiento San Cristóbal, con una inversión de \$ 5.255.310.oo.

### 3.4.5. Avalúo predios

Se realizó fichas técnicas para los avalúos de 15 lotes y 212 edificaciones de propiedad de la Industria Militar, en donde se actualizó en la contabilidad la valorización de los mismos.

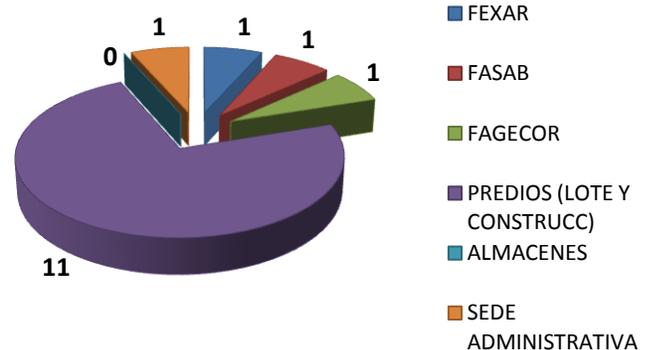


Figura No. 3- 75. Avalúo de lotes

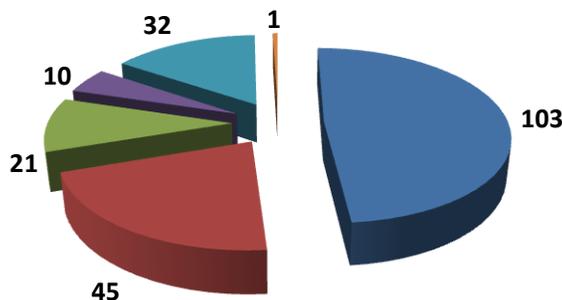


Figura No. 3- 76. Avalúo de edificaciones

## 3.5. TRANSPORTES

Se adquirieron cuatro (4) Camionetas Chevrolet Captiva, una (1) Van Renault de doce (12) pasajeros, un (1) Furgón Chevrolet de 11 Ton y (1) una Buseta para veinticinco (25) pasajeros para las Oficinas Centrales.



Figura No. 3- 77.



Figura No. 3- 78.

### 3.5.1. Recursos comprometidos para el transporte de materias primas y producto terminado

CONCEPTO	2007	2008	2009	2010	2011
Aéreo	2.015.824.842	1.029.585.581	3977.927.500	1.017.500.000	1,400,000,000
Terrestre	823.213.961	589.350.000	984.587.021	4.000.000.000	4.000.000.000
Escolta	797.570.118	835.269.587	1.488.000.000	1.038.858.386	233,680,000

Tabla No. 3- 23