

Documento **Conpes**



3520

Consejo Nacional de Política Económica y Social
Departamento Nacional de Planeación
República de Colombia

POLÍTICA PARA LA ORGANIZACIÓN DEL GRUPO SOCIAL Y EMPRESARIAL DE LA DEFENSA - GSED

**Ministerio de Defensa Nacional
Departamento Nacional de Planeación**

Versión aprobada

Bogotá D.C., 09 de junio de 2008

I. INTRODUCCIÓN

Este documento presenta a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES – la propuesta de Sistema de Gobierno Corporativo conformado por la Estrategia Corporativa, la Estructura Corporativa y las Políticas de Gestión.

Con esto, de una parte, se fortalecerá el control de tutela sobre las entidades adscritas y vinculadas al Ministerio y, de otra, se generarán sinergias, ahorros y eficiencias que redundarán en la optimización en el uso de los recursos del grupo y en el mayor apoyo para la Fuerza Pública.

Con la formulación y ejecución de la Estrategia Corporativa se dará norte y alineación estratégica, se establecerán prioridades y especialidades, se generarán sinergias y se implementará el modelo de control de gestión del grupo a través del modelo de Gerencia Pública Activa - GPA.

El establecimiento de la estructura corporativa que permitirá formular, ejecutar, controlar y hacer ajustes a la estrategia con el fin de cumplir con el propósito superior y además velar y garantizar el manejo eficiente y la transparencia en el uso de los recursos públicos.

Y con la definición de las áreas críticas de las políticas de gestión y la consiguiente elaboración del plan de acción para su implementación, se fortalecerá la competitividad del grupo empresarial en asuntos tales como especialización de compras, captura de sinergias, formulación de alianzas estratégicas, investigación y desarrollo, offsets, sistemas de desarrollo y compensación del personal, endeudamiento y estructuras de capital, entre otras.

Esta propuesta presenta además las siguientes ventajas: i) permite un esquema especial para un sector complejo; ii) facilita la unidad de acción que se requiere para generar conexión entre sus integrantes; iii) incorpora un centro corporativo con capacidad para actuar; iv) facilita la coordinación dentro de cada grupo natural de empresas que redundará en políticas de gestión tales como investigación y desarrollo, sinergias, economías de escala, estructuras de capital y mejor respuesta a la función institucional; v) facilita el despliegue estratégico corporativo en las 18 entidades del grupo y vi) en la Junta Asesora se integran competencias plurales, Ministerio, Fuerzas Militares, Policía y expertos, que orienten y den elementos al Ministro de Defensa para fortalecer el control de tutela.

El GSED, debe convertirse en un gran generador de valor para ayudar a que los habitantes de Colombia convivan en paz.

II. EL GSED EN LA ACTUALIDAD

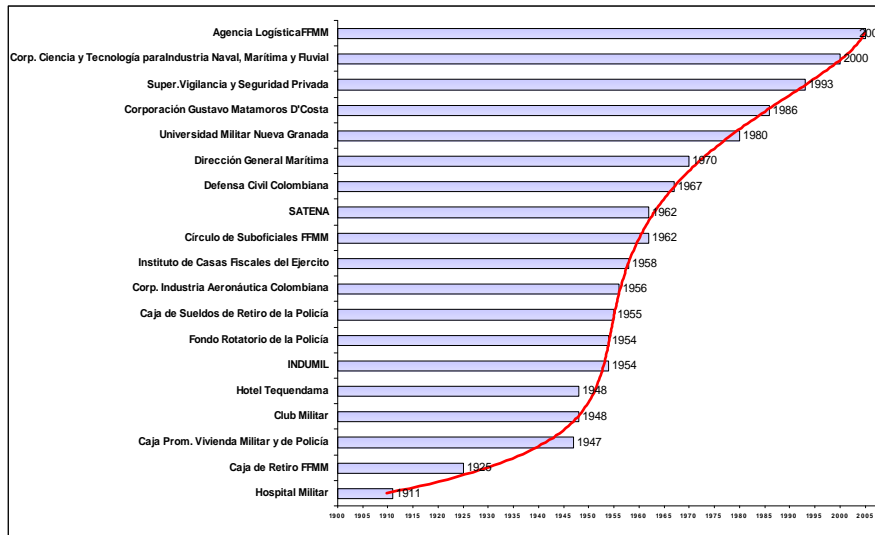
El Ministerio de Defensa Nacional cuenta con dieciocho (18) entidades que apoyan la misión de las Fuerzas Militares y la Policía. De estas son adscritas y vinculadas 14 entidades: Indumil, la Agencia Logística, la Corporación de la Industria Aeronáutica – CIAC, el Fondo Rotatorio de la Policía, el Hospital Militar, 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, el Hotel Tequendama, la Defensa Civil, Satena y la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. El Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares es una dependencia y las restantes 3 son asociadas por su misión y la participación del Ministerio: Cotecmar, la Universidad Militar Nueva Granada y la Corporación Gustavo Matamoros D`Costa.

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 ínter administrativa, 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 zona franca industrial y de servicios, hasta la investigación y desarrollo con la producción de armamento y el diseño y fabricación de nodrizas y lanchas.

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.

Las empresas del GSED nacieron como el producto histórico de iniciativas destinadas a proveer a las Fuerzas Militares y a la Policía de diversos bienes y servicios. La primera empresa, el Hospital Militar, se creó en 1911. En la década de los 40, 50 y 60 se crearon 13 de las 18.

Gráfico 1. Años de creación de las empresas el GSED



Más recientemente, vale la pena ubicar los orígenes del concepto de GSED a finales del primer período presidencial del Presidente Alvaro Uribe (2002-2006) como una expresión más del fortalecimiento y transformación del Sector de Seguridad y Defensa. Bajo el liderazgo del entonces Viceministerio de Gestión Institucional, se avanzó en la formulación de una visión común en el marco de una estrategia de generación de valor y modernización de las prácticas de gestión.

III. MARCO DE POLÍTICA PARA EL GSED

En el Capítulo de Defensa y Seguridad Democrática del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 “Estado comunitario: Desarrollo para todos”, el GSED se identifica como un actor importante como respaldo al sector en la ejecución de dicha Política y como escenario para potenciar la innovación y desarrollo en el país.

Dentro de los lineamientos aprobados en el Conpes 3460 de febrero de 2007: “Política de Consolidación de la seguridad Democrática: fortalecimiento de las Capacidades del Sector Defensa y Seguridad”, el GSED resulta ser un pilar central de la ejecución de los recursos adicionales aprobados en dicho documento.

Finalmente, se señala el “Plan para el GSED” como uno de los *Planes, Programas e Iniciativas* de la Política de Consolidación de la Seguridad Democrática elaborada por el Ministerio de Defensa Nacional. Dicho Plan está asociado a las “acciones para mejorar la eficiencia y la transparencia en el uso

de los recursos públicos”, además de su papel natural de generar apoyo sistemático a los objetivos que se ha trazado la Fuerza Pública en términos de consolidar el control del territorio.

El mapa de esta alineación estratégica se presenta en las siguientes gráficas:

ESTRATEGIA PND	PROGRAMA PCSD	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PCSD	PLANES, PROGRAMAS E INICIATIVAS PPI
HACIA LA CONSOLIDACIÓN DE LA POLÍTICA DE DEFENSA Y SEGURIDAD DEMOCRÁTICA	I. Control del territorio y defensa de la soberanía nacional	1. Consolidar el control territorial y fortalecer el Estado de Derecho en todo el territorio nacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de consolidación del control territorial ▪ Plan de seguridad en zonas de desmovilización ▪ Plan de Fronteras ▪ Acción Integral
		2. Proteger a la población, manteniendo la iniciativa estratégica en contra de todas las amenazas a la seguridad de los ciudadanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevo Plan de Guerra ▪ Plan para la desmovilización ▪ Programa hacia la comunidad internacional
		4. Mantener una Fuerza Pública legítima, moderna y eficaz, que cuente con la confianza y el apoyo de la población.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecimiento de la movilidad, la inteligencia y el pie de fuerza ▪ Programa para mantener capacidades estratégicas mínimas ▪ Inversión en Seguridad ▪ Ley de Seguridad y Defensa ▪ Programa de educación y formación de la Fuerza Pública ▪ Programa de Bienestar de la Fuerza Pública ▪ Plan de coordinación y definición de roles de la Fuerza Pública ▪ Creación de un Centro de Estudios Estratégicos ▪ Programa de ciencia y tecnología ▪ Creación de Oficina de Veteranos ▪ Reforma a la Justicia Penal Militar ▪ Programa de Derechos Humanos ▪ Firmeza en el Uso de las Facultades Discrecionales ▪ Iniciativa para reformar y fortalecer la inteligencia ▪ Plan para el Grupo Social y Empresarial de la Defensa ▪ Programa de Mejoramiento Gerencial del Sector ▪ Programa de estandarización de bienes en las compras del sector
	II. Combate al problema de las drogas ilícitas y al crimen organizado	3. Elevar drásticamente los costos de desarrollar la actividad de Narcotráfico en Colombia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de lucha contra el narcotráfico
	III. Convivencia y seguridad ciudadana	5. Mantener la tendencia decreciente de todos los indicadores de criminalidad en los centros urbanos del país.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan para Fortalecer la Seguridad Ciudadana ▪ Plan de lucha contra la extorsión y el secuestro ▪ Programa de acercamiento con la ciudadanía

IV. DIMENSIÓN E IMPORTANCIA CRECIENTE DEL GSED

El GSED maneja un presupuesto de \$7.4 billones, el cual representa el 33% del total de presupuesto del Sector Defensa. Adicionalmente, la suma del conjunto de entidades que constituyen el GSED permite ubicarlo como uno de los grandes grupos empresariales del país, tanto por su nivel de activos como de ingresos (\$5.3 billones¹ y \$3.6 billones respectivamente a fines de 2007). Los ingresos, que incluyen los operacionales y los aportes presupuestales de la Nación, muestran, entre 2004 y 2007, una tendencia a crecer a una tasa promedio anual de 10%, explicada fundamentalmente por el

comportamiento de la actividad operacional. Por su parte, los activos de las entidades del grupo, en conjunto, han crecido a una tasa promedio anual de 15% entre 2003 y 2007.

PRESUPUESTO

2007



■ Sector Central (\$11,5 Billones)
■ GSED (\$7,4 Billones)

PRESUPUESTO

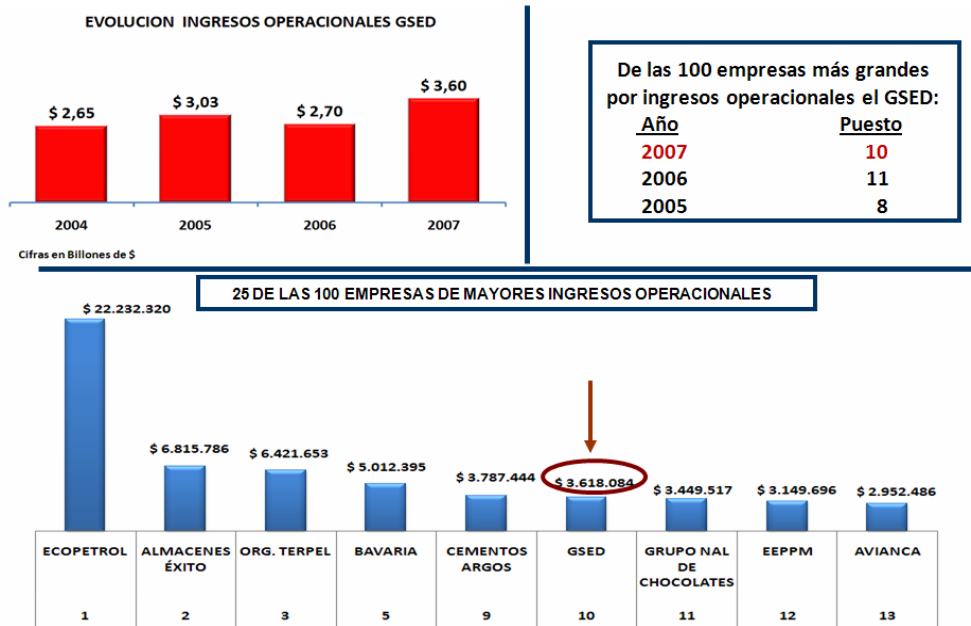
2008



■ Sector Central (\$14,9 Billones)
■ GSED (\$7,4 Billones)

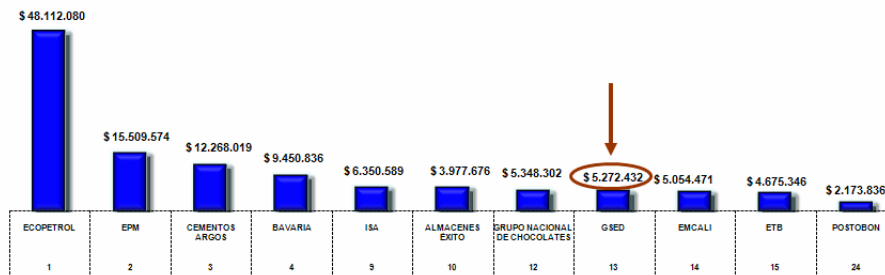
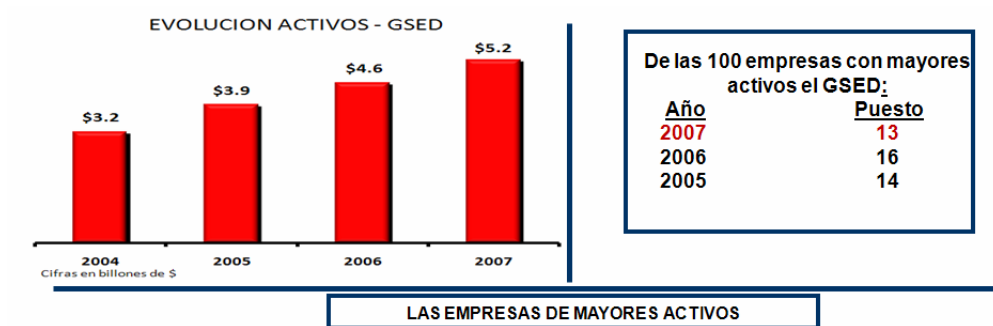
Fuente: ¹MDN

De las 100 empresas más grandes del país, el GSED ocupa el 10º puesto por ingresos operacionales:

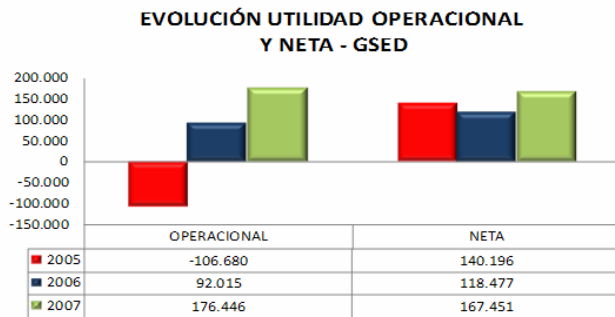


¹ Estos datos corresponden al presupuesto de la totalidad de las entidades del GSED; en algunas de estas empresas como INDUMIL, Cotecmar, Ciac, Fondo Rotatorio de la Policía Nacional, Agencia Logística de las FFMM, sus presupuestos corresponden a gastos presupuestados en el presupuesto del sector central.

Por activos, el GSED ocupa el 13° puesto:

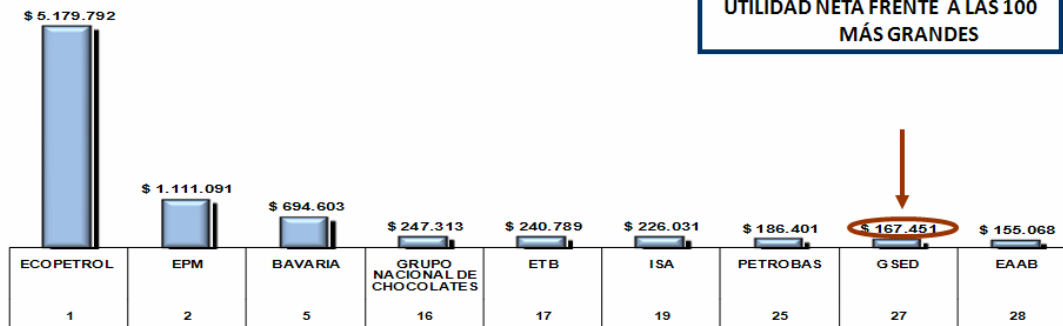


Frente a las 100 empresas más grandes por utilidades netas el GSED ocupa el puesto N°27.



De las 100 empresas con mayores utilidades netas el GSED:

Año	Puesto
2007	27
2006	34
2005	22



Además, el año 2007 las utilidades consolidadas del grupo alcanzan los \$167.5 mil millones netas y \$176.4 mil millones operacionales, las más altas registradas, pese a las pérdidas obtenidas por el Hospital Militar, que alcanzó los \$16 mil millones y la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares que llegó a los \$47 mil millones. Esta última incurrió en esa pérdida como consecuencia de utilizar parte de su portafolio de inversiones para el pago de las asignaciones de retiro.

GRUPO SOCIAL Y EMPRESARIAL DE LA DEFENSA - GSED	Utilidad Operacional					Utilidad Neta				
	2004	2005	2006	2007	Mar-2008*	2004	2005	2006	2007	Mar-2008*
Cluster Apoyo Logistico										
Agencia Logistica FF.MM			-118	2.062	592			-7.910	10.271	1.042
Fondo Rotatorio de la Policia	13.503	18.509	-896	8.860	4.047	14.139	33.049	23.034	17.454	6.529
INDUMIL	31.122	28.055	33.675	50.636	9.248	24.075	25.206	31.642	47.797	8.769
CIAC	236	-269	-15	1.362	1.193	439	80	495	1.588	1.202
COTECMAR	-1.447	3.578	5.379	2.009	152	-3.951	4.540	7.358	2.843	1.114
Total Apoyo Logistico	43.414	49.873	38.025	64.929	15.232	34.702	62.875	54.619	79.953	18.656
Cluster Bienestar										
I. Vivienda, Educación Recreación										
Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policia	-133.141	-172.889	33.424	117.398	-3.824	3.679	4.279	45.814	108.253	-1.878
Instituto Casas Fiscales	1.053	-12.455	3.970	8.469	-431	2.518	-11.201	4.372	8.355	2.123
Universidad Militar	8.933	5.482	6.678	13.506	24.057	8.831	9.507	9.399	17.818	25.687
Club Militar	-1.817	1.475	2.175	3.007	748	421	1.002	806	1.004	588
Sociedad Hotelera Tequendama S.A	4.375	7.311	11.090	14.873	4.647	2.507	4.302	5.503	8.307	2.438
Circulo de Suboficiales	-711	-290	-143	-262	80	-119	400	38	16	118
Subtotal	-121.308	-171.367	57.194	156.991	25.277	17.836	8.288	65.932	143.753	29.076
II. Salud y Seguridad Social										
Hospital Militar	-3.825	-9.545	-16.744	-18.086	-8.996	18	-6.602	-13.980	-16.402	-8.559
Caja de Sueldos de la Policia**	-8.598	-6.612	-4.305	-6.187	-4.397	1.343	13.262	3.758	5.007	-2.047
Caja de Retiro de las FF.MM**	3.623	42.530	5.765	-40.531	10.526	2.468	51.205	3.839	-47.279	7.348
Corporación Matamoras	167	703	2.373	697	-129	-296	115	1.848	-81	-452
Subtotal	-8.634	27.076	-12.911	-64.107	-2.996	3.532	57.980	-4.536	-58.755	-3.710
Total Bienestar	-129.942	-144.291	44.283	92.884	22.281	21.369	66.268	61.396	84.997	25.366
Cluster Apoyo a la Seguridad										
Defensa Civil	-1.057	-1.090	-780	657	-1.029	-749	-4.948	960	1.877	-940
Superintendencia de Vigilancia	329	-155	-476	7.532	2	303	-344	-626	367	2
SATENA	8.439	5.204	10.963	10.444	-1.005	319	1.298	2.127	256	-2.637
Total Apoyo a la Seguridad	2.641	12.293	9.707	18.633	-2.033	3.707	11.053	2.461	2.500	-3.575
GRAN TOTAL GSED	-83.887	-82.124	92.015	176.446	35.480	59.777	140.196	118.477	167.451	40.447

De esta manera, el GSED es importante no sólo por la importancia que tiene dentro de la PCSD, sino también por el dinamismo y el volumen de recursos que se manejan.

V. TEMAS CRITICOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL GSED

Son varios los factores que se han identificado como restricciones al crecimiento y modernización gerencial del sector.

Las entidades del GSED tienen distintas definiciones legales lo que lo hace complejo en su manejo. Esto se traduce en una normatividad diferente en cuanto a las normas aplicables desde el punto de vista laboral, de presupuesto y de contratación:



Las empresas industriales y comerciales han logrado una mayor agilidad en la contratación, con motivo de la expedición de la Ley 1150 de 2007 (art 14), que excluyó a la casi totalidad de las empresas industriales y comerciales del estado de las disposiciones del estatuto de contratación. Dicha ley excluyó expresamente de estas normas a Satena, Indumil, Hotel Tequendama, Cootecmar y a la CIAC. El tipo de entidad más restrictivo, especialmente en lo relacionado con la contratación, es el establecimiento público. En el caso de la Agencia Logística y del Fondo Rotatorio de la Policía, esto significa un serio obstáculo para el desarrollo de sus labores en condiciones de competencia, razón por la cual se debe revisar su naturaleza jurídica.

El concepto de Grupo Social y Empresarial, es muy nuevo en el Sector Defensa. Se habla y plantea a finales de 2005 pero solo en el 2006 comienza la concepción como grupo que genere sinergias. Es entonces que inicia una importante estrategia apoyada por una Junta Ad Hoc conformada por 7 reconocidos industriales y directivos del sector privado y público y un ex Comandante General de las Fuerzas Militares. Esta iniciativa buscaba formular la estrategia corporativa y el sistema de gobierno corporativo para así darle estructura y operación al grupo empresarial.

Pese a los esfuerzos que se han hecho desde 1992, cuando se creó el Viceministerio para la Coordinación de Entidades Descentralizadas, el control administrativo se ha ejercido de manera individual sobre las entidades. Con la estructura que se ha operado hasta ahora no se ha dado un rumbo unificado al grupo ni se tienen adecuados mecanismos de coordinación y control, lo que se pretende superar con la creación del Centro Corporativo del GSED.

Esta situación ha generado una serie de problemas que a continuación se plantean:

- No se cuenta con unidad de criterio estratégico para el manejo de los recursos
- No existe un propósito superior definido para el Grupo, ni muchos menos una estrategia corporativa.
- Las Juntas Directivas no desempeñan un papel activo en la estrategia de las entidades y no existe un mecanismo formal que asegure la coordinación del accionar de los miembros de las Juntas en las diferentes empresas del GSED.
- La comunicación entre las entidades ha sido tradicionalmente muy limitada y la de éstas con los Altos Mandos presenta una situación similar.
- Las estructuras de las entidades son antiguas e inadecuadas, lo que resta competitividad a las empresas para atender los retos.
- No se capturan sinergias ni se generan proyectos compartidos entre las empresas.

Lo anterior permite concluir que existen deficiencias en la estrategia de grupo y en las estructuras, pero a la vez se observan claras posibilidades de implementar un sistema que garantice un manejo corporativo que genere valor para los hombres y mujeres de la Fuerza Pública y para el país. De ahí surge la propuesta de organización para el GSED.

VI. PROPUESTA DE SISTEMA CORPORATIVO

El GSED requiere de políticas, directrices y una arquitectura que le permitan un accionar corporativo que le genere beneficios y eficiencias.

Como se explicó en los párrafos precedentes, el sector es complejo por sus diferentes naturalezas jurídicas, por la magnitud del presupuesto que maneja, por la diversidad de roles que atiende y por la alta responsabilidad que le atañe frente a la Política de Consolidación de la Seguridad Democrática, razón por la cual es conveniente soportar al Ministro en esta tarea.

El sistema corporativo establecerá 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) la estrategia corporativa
- b) la estructura para la aplicación de estos propósitos
- c) las políticas de gestión.

El sistema de gobierno corporativo comprende la estructura a través de la cual se establecen, se logran y se evalúan las estrategias y objetivos y se definen las relaciones entre las distintas instancias y sus competencias. Un buen gobierno corporativo debe proveer los incentivos adecuados a las juntas y a las administraciones para buscar los objetivos de cada empresa y del grupo.

Con la implementación de un sistema de gobierno corporativo, el Ministerio de Defensa puede pasar a desempeñar mejor su papel como autoridad corporativa del grupo, optimizar el uso de los recursos disponibles en estas 18 entidades y cumplir a cabalidad el mandato legal establecido en el control de tutela asignado a los ministros y jefes de departamento administrativo sobre sus entidades adscritas y vinculadas.

A continuación se plantean en detalle cada uno de estos componentes.

1. Estrategia Corporativa

El concepto del GSED se define a partir del propósito superior, de los valores corporativos y la misión de cada unidad estratégica de negocio.

➤ Propósito superior

Tal como se vio antes, el GSED tiene una incidencia directa en la Política de Consolidación de la Seguridad Democrática y se concibe como una de las herramientas fundamentales para lograr los objetivos allí propuestos. Para garantizar el apoyo del GSED a la PCSD, se formuló su propósito superior que establece la razón fundamental para la existencia del Grupo y se expresa de la siguiente forma:

“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”.

➤ **Foco Estratégico:** Tres unidades estratégicas de negocio, clusters.

Para garantizar el foco estratégico el apoyo del GSED a la PCSD, se propone hacer una distribución de las empresas por Unidades Estratégicas de Negocio – Clusters. Esta distribución permite mantener el foco estratégico y consolidar el apoyo que el GSED le debe dar a la Fuerza Pública. El siguiente gráfico muestra esta distribución:



La misión de cada unidad estratégica de negocio del GSED – Cluster, es:

- Cluster 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.
- Cluster de Bienestar: Prestar de manera adecuada y oportuna los servicios de bienestar a las FFMM y de Policía en actividad y en retiro, en las áreas de salud, educación, vivienda, recreación y seguridad social.
- Cluster 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 MEGAS² y objetivos estratégicos en función del propósito superior, con metas claras y medibles.

➤ **Valores corporativos**

Por su parte, se proponen también los siguientes valores corporativos:

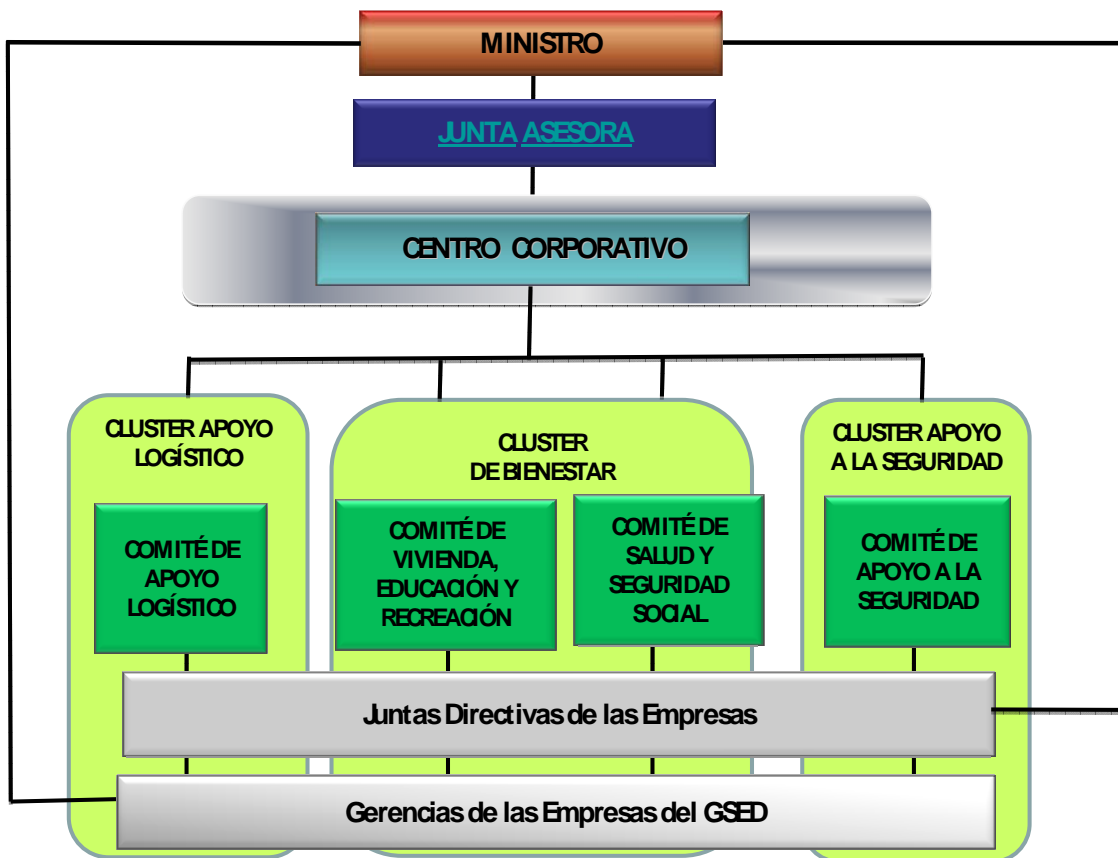
- *Compromiso con la Fuerza Pública*
- *Unidad de gestión*
- *Diligencia*
- *Rendición de cuentas*
- *Innovación*
- *Cultura de buen trato*
- *Integridad y transparencia*

2. Estructura de Gobierno

La Estructura: Conformada esta estructura por una Junta Asesora, un Comité Directivo por Unidad Estratégica de Negocio – Cluster (4) y un Centro Corporativo. Las Juntas y Consejos Directivos de cada empresa continuarán cumpliendo sus funciones de Ley.

Esta estructura debe proveer el soporte a los propósitos de gobierno corporativo. Por lo tanto, sus funciones deben responder a dichos propósitos, de modo que pueda darle al grupo direccionamiento estratégico en su proceso de creación de valor. La composición y funciones de cada elemento de la estructura son:

² MEGA: meta retadora, ambiciosa y audaz pero alcanzable en un horizonte de tiempo.



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, los Comandantes General de las Fuerzas Militares, 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 integrantes de los Comités de Unidad Estratégica - Clúster son los miembros (o delegados) de la Junta Asesora, que se dividirán de acuerdo con su propio criterio y 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. Partiendo de la base que se fortalecerá el control de tutela ordenado en la ley 489 sobre las entidades adscritas y vinculadas al Ministerio de Defensa y, que adicionalmente se desarrollará una estrategia corporativa para éstas y para las empresas asociadas, se hace necesario la creación de un Centro Corporativo para el GSED.

El Centro Corporativo es importante por dos razones fundamentales: por una parte, liderará el diseño y concertación de la estrategia para el GSED de manera uniforme y coherente para que se formulen objetivos que generen valor al grupo, para esto deberá planear, dirigir y coordinar y por otra parte, evaluará la gestión corporativa del grupo, el cumplimiento de la estrategia y propondrá los ajustes necesarios a la misma.

Este Centro Corporativo permitirá el acompañamiento para la ejecución de la estrategia definida por la Junta Asesora, en las distintas unidades de negocio. Este Centro Corporativo velará por la alineación de las entidades 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, así:

- 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, controlar y hacer seguimiento a la gestión financiera;
- Propiciar la activación de sinergias;
- Dar impulso a negociaciones conjuntas;
- Estudiar y proponer la aprobación de proyectos estratégicos;

- Llevar la vocería frente a 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).
- Impulsar la creación del Centro de Servicios Compartidos.

Las anteriores instancias son las encargadas de la formulación de la estrategia corporativa y del seguimiento a su ejecución. A nivel de cada empresa, continuarán operando las Juntas y Consejos Directivos, dando cumplimiento a sus funciones de Ley bajo los lineamientos que dicte el Ministro de Defensa Nacional en el desarrollo del control administrativo. Estas Juntas y Consejos requieren ser modificadas para fortalecer el seguimiento a la ejecución de la estrategia emitida por la Junta Asesora y en especial las juntas de Satena y del Hotel Tequendama dada su particularidad de competencia en el mercado, requieren de un alto componente de expertos.

2. Áreas prioritarias para las políticas de gestión

El Ministerio de Defensa deberá emitir políticas y directrices que busquen fortalecer la competitividad del grupo empresarial en asuntos tales como:

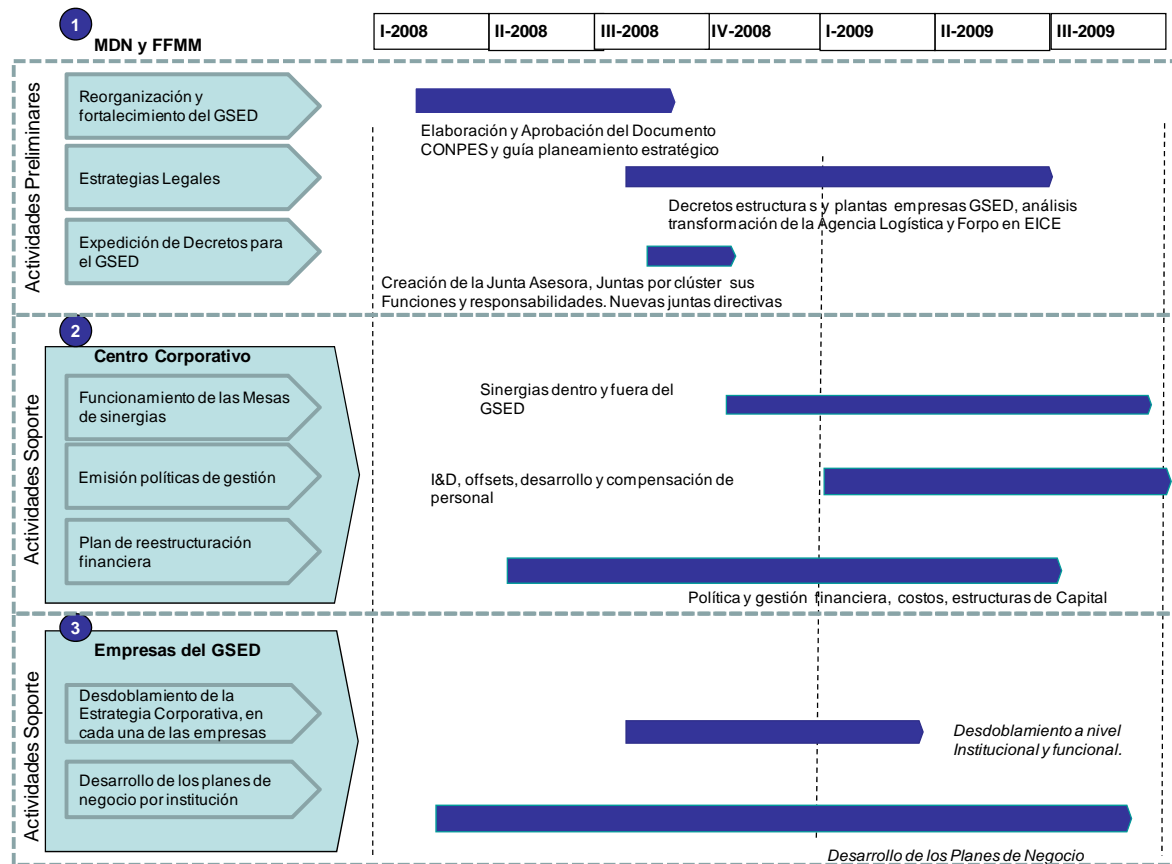
- inversión de excedentes financieros al interior del Sector,
- especialización de compras
- negociación centralizada,
- sinergias y alianzas estratégicas,
- definición de proyectos estratégicos,
- investigación, desarrollo y offsets,
- sistemas de desarrollo y compensación del personal,
- estructuras y naturaleza jurídica de las empresas,
- alianzas para atender servicios comunes,
- definición de procesos repetitivos a centralizar
- asistencia especializada que necesite la colectividad empresarial
- estructuras de capital y endeudamiento.

VII. COMPROMISOS FUTUROS PARA EL GSED

El ese sentido, el Ministerio de Defensa y las Empresas deberán adelantar actividades tales como:

- Definir procesos que se puedan centralizar 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 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.
- Adelantar procesos de fortalecimiento estratégico en materia de estructura orgánica y desarrollos tecnológicos necesarios para cumplir los compromisos adquiridos con la Fuerza Pública.
- Definir si por seguridad, efectividad y economías, se debe establecer, mantener e implementar, la política para estandarizar el armamento y equipo para las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.
- Estudiar la viabilidad de que las Fuerzas Militares y la Policía establezcan “acuerdos” 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 Nacional, de acuerdo con sus competencias y necesidades. Los resultados de estas sinergias deben medirse periódicamente.

A continuación se plantea la hoja de ruta con las principales tareas para las diferentes instancias:



1. Con el liderazgo del Ministerio de Defensa, cada Gerente de las empresas del GSED desdoblará la Estrategia Corporativa por cluster y por empresas del GSED, velará por su ejecución y propondrá los ajustes necesarios.
2. El Ministerio emitirá política y adelantará gestión financiera que incluya entre otros, propuesta de utilización de excedentes financieros la cual se presentará ante el DNP para llevar al CONPES, análisis de estructuras de capital y determinación de costos en las empresas del GSED.
3. El Ministerio liderará sistemas de desarrollo y compensación del personal del GSED con la participación activa de los Gerentes del GSED.

4. El Ministerio con la participación activa de los Gerentes del GSED propiciará sinergias, alianzas estratégicas, especializaciones y desarrollos conjuntos entre las empresas del GSED y entre éstas y las Fuerzas Militares y la Policía.
5. El Ministerio definirá los proyectos estratégicos para el GSED, que fortalezcan la investigación y desarrollo en el sector y permitan la aplicación de offsets y efectuar su seguimiento.
6. El Ministerio propiciará la centralización de los procesos repetitivos en las empresas, a la manera de un centro de servicios compartidos para el GSED, con el fin de reducir costos y tiempos, obtener beneficios y generar especialización.

VIII. RECOMENDACIONES

El Ministerio de Defensa Nacional y el Departamento Nacional de Planeación recomiendan al CONPES lo siguiente:

1. Aprobar la Estrategia Corporativa en los términos planteados de Propósito Superior, Valores para el grupo, Foco Estratégico por cluster y objetivos estratégicos por cluster.
2. Aprobar la Estructura de Gobierno Corporativo conformada por la Junta Asesora, los Comités Directivos por Unidades Estratégicas de Negocio – Clusters, y el Centro Corporativo.
3. Aprobar la elaboración de Políticas de Gestión en términos de especialización de compras, negociación centralizada, generación de sinergias, formulación de alianzas estratégicas, definición de proyectos estratégicos, y propuesta de utilización de excedentes financieros al DNP para llevar al CONPES.
4. Encargar al Ministerio de Defensa Nacional la elaboración de la Guía de Planeamiento para el GSED con base en la estrategia corporativa y el sistema de gobierno corporativo aprobados, antes de finalizar el año 2009.
5. Encargar al Ministerio de Defensa Nacional la presentación de un proyecto de decreto que establece la estructura de gobierno corporativo para el GSED, de acuerdo a los lineamientos fijados por el PRAP, antes de julio de 2008.

6. Encargar al Ministerio de Defensa Nacional la presentación ante el PRAP del estudio técnico y los proyectos de decreto para el ajuste del Decreto 3123 de 2007 para crear el Viceministerio del Grupo Social y Empresarial de la Defensa y suprimir la Dirección Ejecutiva del GSED.
7. Encargar al Ministerio de Defensa Nacional la elaboración de las directivas y documentos necesarios para la implementación de las políticas de gestión en las áreas definidas en el presente documento, antes de finalizar el año 2009.
8. Encargar al Ministerio de Defensa realizar para discusión en el PRAP un estudio sobre la necesidad y viabilidad de modificar la naturaleza jurídica de algunas entidades del Grupo, antes de finalizar el año 2008.
9. Encargar al Ministerio de Defensa la elaboración y presentación ante el PRAP de un estudio técnico sobre la modernización del manejo del recurso humano en las entidades del GSED, que contenga los mecanismos para su financiación, antes de finalizar el año 2008.
10. Encargar a los gerentes de las empresas del GSED elaborar un Plan de Acción para asumir los compromisos futuros para el GSED establecidos en este documento, antes de finalizar el año 2008.