

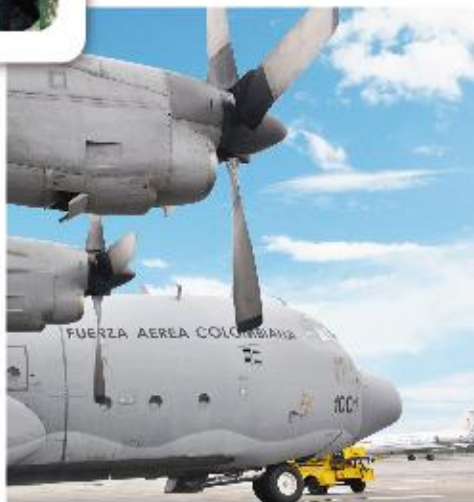


MinDefensa
Ministerio de Defensa Nacional



PLAN ESTRATÉGICO y PLAN DE ACCIÓN

2014



Bogotá, Enero 2014



**AGENCIA LOGÍSTICA
FUERZAS MILITARES**
— La unión de nuestras Fuerzas —



Grupo Social y Empresarial
de la Defensa

DIRECTIVOS - SEDE PRINCIPAL

Brigadier General **Pablo Federico Przychodny Jaramillo**
DIRECTOR GENERAL

Coronel **Angel María Martín Alfonso**
SUBDIRECTOR GENERAL

Economista **Gabriel de la Cuesta Mora**
JEFE OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN

Abogada **Martha Eugenia Cortés Baquero**
JEFE OFICINA ASESORA JURÍDICA

Contadora Pública **Martha Cecilia Polania Ipuz**
JEFE OFICINA DE CONTROL INTERNO

Abogada **Fanny Mercedes González Valbuena**
JEFE OFICINA DE CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO

Ingeniero **Cesar Adolfo Gonzalez Peña**
JEFE OFICINA DE TECNOLOGÍA

Coronel (r) **Wladislao Reinoso Marín**
DIRECTOR CADENA DE SUMINISTRO

Administrador Público **Nicolás Morales Bermúdez**
DIRECTOR DE APOYO LOGÍSTICO (e)

Coronel (r) **Jairo Bocanegra de la Torre**
DIRECTOR DE CONTRATACIÓN

Economista **Martha Victoria Garzón Galvis**
DIRECTORA COMERCIAL

Coronel (r) **Julio Alfonso Tello Ceballos**
DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Contadora Pública **Sofía Espinosa Torres**
DIRECTORA FINANCIERA

Coronel (r) **Roberto Angulo Pardo**
Director Regional Técnica de Ingenieros

DIRECTORES REGIONALES

Teniente Coronel **Julio Roberto Silva Benavidez**
AMAZONIA

Coronel (r) **Freddy Quintero Oliveros**
ANTIOQUIA-CHOCO

Capitán de Fragata **Ivan Marcelo Guevara Valbuena**
ATLANTICO

Coronel (r) **José Domingo Rubio Saavedra**
CENTRO

Coronel (r) **Mervin Hernando Barón Castillo**
LLANOS ORIENTALES

Mayor (r) **Luís Ramón Ovalle Mejía**
NORTE

Coronel (r) **Guillermo Moncaleano Arciniegas**
NORORIENTE

Capitán de Fragata **René Alejandro Cantor Caballero**
PACÍFICO

Teniente de Navío **Gustavo Andrés Guerra Larrota**
SUR

Teniente Coronel **Faiber Eduardo Clavijo Riveros**
SUROCCIDENTE

Teniente Coronel **Carlos Fidel Colmenares Jurado**
TOLIMAGRANDE

INTRODUCCIÓN

La construcción del Plan Estratégico de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares requiere tomar elementos del entorno político, económico, social e institucional del Estado y de la Sociedad colombiana, en el cual ésta organización interactúa, en especial, aquellos que competen al sector de la defensa y seguridad nacional.

Uno de los elementos que debe tener en cuenta cualquier ente estatal al formular el plan estratégico es precisamente su alineación total con la política gubernamental. Por esta razón el presente plan se revisó y actualizó con base en la *Metodología para la Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión* diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

LINEAS DE POLÍTICA

Los fundamentos de la planeación de la entidad se enmarcan en los artículos 26 y 29 de la ley 152 de 1994, referente a la elaboración de un Plan Indicativo Cuatrienal con planes de acción anuales, basados en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y los mecanismos para su seguimiento y evaluación.

De acuerdo con lo establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública en la Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, *“El mejoramiento continuo de la Administración Pública se basa, entre otros aspectos, en el fortalecimiento de herramientas de gestión y el la coordinación interinstitucional que facilitan la implementación de políticas públicas mediante la ejecución de los planes, los programas y los proyectos”*. Así, la ALFM adopta un principio fundamental sobre el que gira el modelo integrado de Planeación y Gestión, en especial en la articulación que debe existir entre los Planes Estratégicos Sectoriales, los Planes Estratégicos institucionales y el Plan de Acción Anual.

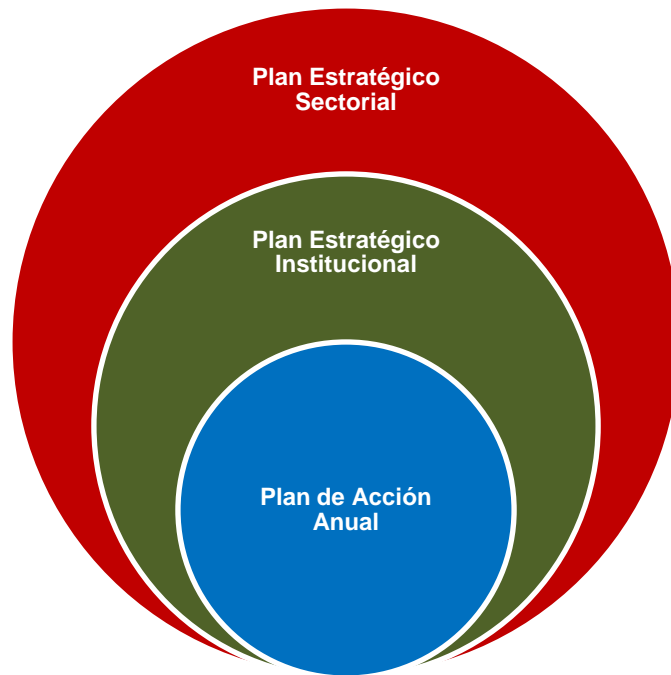


Figura 1

En la anterior figura se hace evidente el área de influencia estratégica sobre la que están fundamentados los diferentes planes que tienen relación directa con la entidad. Por ello, es de suma importancia para la ALFM, conocer el papel que desempeña y lo que el Ministerio de Defensa y las Fuerzas Militares esperan recibir de su gestión, partiendo de la alineación de la planeación interna con los planes sectoriales y de desarrollo que le atañen.

Por lo anterior, es importante anotar que el Plan Estratégico y el Plan de Acción están ligados al proceso de reestructuración que se viene adelantando con el Viceministerio del GSED, que afectará la formulación de objetivos y metas descrita en este documento, dado que se modificará el campo de acción sobre el que se desempeñará la entidad en el futuro inmediato.

Vale recalcar que durante la elaboración de los planes de la ALFM se tuvo siempre presente las cinco políticas de desarrollo administrativo, descritas en la Metodología para la Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, en donde se toman como referentes las metas del gobierno establecidas dentro del Plan Nacional de Desarrollo, las competencias normativas delegadas a las entidades públicas y el seguimiento a los resultados de la evaluación de los planes de la vigencia inmediatamente anterior:

- Gestión Misional y de Gobierno.
- Transparencia, participación y servicio al ciudadano.
- Gestión del Talento Humano.
- Eficiencia Administrativa.
- Gestión Financiera.

Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para todos”

Durante el 2010 se implementó el Plan de Desarrollo “Prosperidad Para Todos” en el que se definieron los roles y estrategias de la actual administración en el cuatrienio 2010-2014. Dicho plan contempla la CONSOLIDACION DE LA PAZ, donde se especifica el papel de las Fuerzas Militares y las Empresas del GSED para el logro de las estrategias planteadas.

El Gobierno Nacional es consciente de que el sector seguridad y defensa presenta retos en los cuales es fundamental el papel que juegan la entidades que prestan el apoyo necesario para su desarrollo y cabal cumplimiento.

Por ello, es ineludible trabajar en la modernización del sector mediante avances institucionales y normativos. Es así como se plantea que las estrategias y programas a desarrollar se harán enfocados en dos componentes: el mejoramiento gerencial y administrativo del sector y el aumento de los esfuerzos por mejorar las condiciones de los miembros de la Fuerza Pública.

Atendiendo esta estrategia, el Plan de Desarrollo del actual gobierno establece cinco puntos fundamentales para el mejoramiento gerencial y administrativo del sector:

- Sostenibilidad del Gasto en el Sector Defensa: Adopción de medidas para reducir costos operativos del sector mediante búsqueda de eficiencias y desarrollo de un proceso de planeación y programación presupuestal que marque la diferencia con ejercicios inerciales de presupuestación.
- Ciencia y Tecnología para la Defensa y la Seguridad: Desarrollo de un plan sectorial que promueva la investigación y desarrollo, con miras a lograr que el país cuente con autosuficiencia e innovación en el campo de la defensa.

- Agencia para la Cooperación y Exportación en Seguridad y Defensa: Creación de una agencia que centralice y promueva la cooperación y la oferta de bienes y servicios del sector a las Fuerzas Armadas de otros países.
- Futuro de la Fuerza 2035: Desarrollo de ejercicios de rediseño de Fuerza que permita generar capacidades para enfrentar los nuevos ambientes de amenazas de forma eficiente y eficaz.
- GSED Competitivo: Profundización en las estrategias de Gobierno Corporativo establecidas bajo criterios de planeación, direccionamiento y control, que permitan fortalecer a las entidades adscritas y vinculadas al MDN, así como las que se adhieran al 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.

Política Integral de Seguridad y Defensa para la Prosperidad -PISDP

El Ministerio de Defensa Nacional, atendiendo el direccionamiento estratégico planteado por el Gobierno Nacional, estableció la Política Integral de Seguridad y Defensa para la Prosperidad (PISDP), en concordancia con los lineamientos anteriormente descritos, cuyos focos son:

- Articulación interna.
- Adaptación oportuna y eficaz de las organizaciones a los retos que se vislumbran.
- Diseño de estrategias proactivas.
- Fortalecimiento de la acción integral.
- Afinación de roles y misiones.

Así, la PISDP contempla los siguientes parámetros:

- Objetivo Nacional.
Alcanzar condiciones de seguridad óptimas para garantizar la prosperidad democrática y el progreso nacional.
- Propósito Superior.
Contribuir a la gobernabilidad democrática, la prosperidad colectiva y la erradicación de la violencia, mediante el ejercicio de la seguridad y

la defensa, la aplicación adecuada y focalizada de la fuerza y el desarrollo de capacidades mínimas disuasivas.

- Objetivos y Estrategias Sectoriales.



Figura 2

El Objetivo F “Fortalecer la institucionalidad y el bienestar del sector seguridad y defensa nacional” incluye una serie de estrategias enfocadas al cumplimiento de tres criterios centrales: sostenibilidad, flexibilidad y adaptabilidad. En ese sentido, el MDN diseñó cuatro estrategias:

- Modernizar la Gestión Sectorial.
- Impulsar proyectos de ciencia, tecnología e innovación.
- Alcanzar un GSED competitivo.
- Avanzar en una estrategia de bienestar para los miembros de la Fuerza Pública.

De esa manera, se identifica la relación entre los planes sectoriales para la elaboración del Plan Estratégico 2013 - 2014 y los Planes de Acción 2013 y 2014 de la Agencia Logística de las FFMM.

Ahora bien, por ser un referente importante para la formulación de los planes estratégicos de las entidades que lo conforman, es pertinente

hacer una referencia especial al GSED como instancia de direccionamiento estratégico, coordinación y control.

EL GRUPO SOCIAL Y EMPRESARIAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA – GSED.

El Grupo Social y Empresarial de la Defensa (GSED) juega un papel fundamental en el desarrollo de estos programas, cuyo objetivo es la integración de todas las entidades adscritas y vinculadas del sector para obtener ahorros y sinergias importantes y apoyar en forma sistemática, los objetivos que se ha trazado la Fuerza Pública.

Por ser un referente de gran importancia para la formulación de los planes estratégicos de las entidades que lo conforman, es pertinente hacer una referencia especial al GSED como instancia de direccionamiento estratégico, coordinación y control.

Este grupo es el más grande del sector público colombiano, conformado por empresas reconocidas y disímiles en su función, pero con un fin común: “Apoyar la misión de la Fuerza Pública y velar por el bienestar y la seguridad social de sus miembros”.

Entre sus principales compromisos está el de brindar el apoyo logístico para que la Fuerza Pública vaya al combate y administrar los regímenes de excepción del personal uniformado, como son el de seguridad social, salud, vivienda fiscal y adquisición de vivienda propia.

Su acción va desde la contratación interadministrativa, la provisión de abastecimientos, la administración de cesantías, el otorgamiento de créditos hipotecarios, el reconocimiento y pago de las asignaciones de retiro, recreación y educación, pasando por el mantenimiento y repotenciación de aeronaves y buques, la administración de zonas francas industrial y de servicios, hasta la producción de armamento y el diseño y fabricación de nodrizas y lanchas.

Hacia el estamento civil, el Grupo Social y Empresarial de la Defensa cumple funciones como la atención y prevención de desastres, el control de la seguridad privada, la recuperación de personal lisiado, de las viudas y huérfanos de guerra y el transporte aéreo a zonas apartadas del territorio nacional.

La ideología del GSED se define a partir del propósito superior y de los valores centrales que representan la razón fundamental para la existencia del grupo.



El propósito superior es *“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”*.

El logro de este propósito superior, se sustenta en los siguientes valores:

- 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. El GSED es un grupo empresarial que actúa bajo una dirección unificada, en el que todas las empresas y personal trabaja en equipo en la búsqueda de un propósito superior y de unos objetivos estratégicos comunes.
- Diligencia. En el GSED se valora 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.
- Rendición de cuentas. En el GSED se rinde cuentas de todas sus actuaciones de manera permanente al Ministerio de Defensa, a la Fuerza Pública y a la ciudadanía.
- Innovación. En el GSED se busca siempre nuevas y más eficientes formas de hacer las cosas.
- Cultura de buen trato. El GSED es 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 se actúa de forma recta, intachable, y de acuerdo con la Ley.

El GSED lo integran 18 empresas distribuidas en tres Unidades Estratégicas o “clústers”: Apoyo Logístico, Bienestar y Apoyo a la Comunidad (Figura 5).

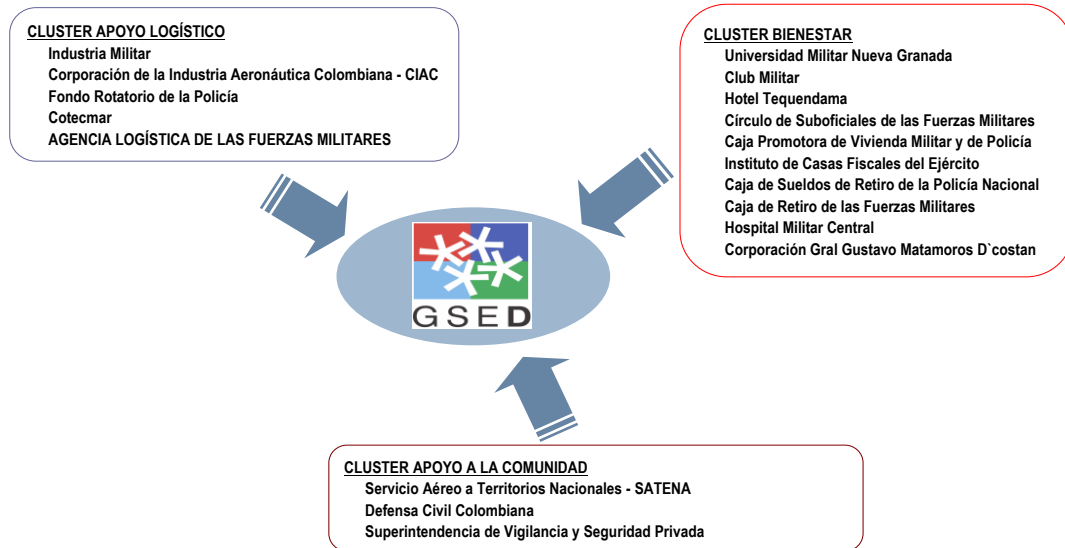


Figura 3

La Agencia Logística hace parte de la Unidad Estratégica Apoyo Logística junto con Indumil, la CIAC, el Fondo Rotatorio de la Policía y COTECMAR.

Tal como se muestra en la Figura 5, su órgano de dirección está conformado por el Viceministerio del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa “GSED” creado con el Decreto 4481 del 24 de noviembre de 2008 y la Junta Asesora del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa “GSED” creada mediante Decreto No. 4483 del 24 de noviembre de 2008 integrada por:

1. El Comandante General de las Fuerzas Militares
2. El Jefe de Estado Mayor Conjunto del Comando General de las Fuerzas Militares.
3. El Comandante del Ejército Nacional
4. El Comandante de la Armada Nacional de Colombia
5. El Comandante de la Fuerza Aérea Colombiana
6. El Director General de la Policía de Colombia
7. Ocho (8) miembros, designados por el Ministro de Defensa nacional, pertenecientes a la Juntas o Consejos Directivos de las entidades del Grupo Social y empresarial del Sector Defensa “GSED”, expertos en temas relacionados con las funciones del Grupo.

Para atender los temas y campos de acción en los clúster que integran el GSED (Apoyo Logística, Bienestar y Apoyo y Seguridad) con el Decreto anteriormente enunciado se conforman comités clasificados así:

1. Comité de Apoyo Logístico.
2. Comité de Educación, Vivienda y Recreación.
3. Comité de Salud y Seguridad Social.
4. Comité de Apoyo a la Seguridad.

Con el Decreto No. 4481 del 27 de noviembre de 2008 se modifica parcialmente la estructura del Ministerio de Defensa Nacional y crean las Direcciones de Gestión Estratégica y de Finanzas Corporativas las cuales dependen del Viceministerio del Grupo Social y Empresarial del



Figura 4

EL GSED Y LA AGENCIA LOGÍSTICA

Como resultado de un riguroso ejercicio de planeamiento estratégico realizado en febrero de 2008, el cual contó con la asesoría de expertos del sector privado, se llevó a cabo el encuentro del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa presidido por el señor Ministro de

Defensa y con la participación del Comandante General de las FF.MM y de los Comandantes de las Fuerzas, se aprobó la siguiente MEGA para la Agencia Logística:

“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”.

Esta MEGA se concibe como un poderoso mecanismo para estimular el progreso empresarial; es una meta grande, retadora y audaz que además de ser clara y obligatoria, unifica los diversos enfoques en una organización. A partir de la MEGA la Agencia propuso las siguientes líneas de acción:

1. El planeamiento y presupuestación integral con las Fuerzas Militares y el Ministerio de Defensa, de manera tal que desde la vigencia anterior se determinen de manera conjunta los abastecimientos Clase I, II, III, IV y VI a suministrar por parte de la Agencia Logística, en las condiciones de tiempo, modo y lugar que se requieren.
2. La integración con la logística nacional para garantizar los abastecimientos oportunos a las Fuerzas en las mejores condiciones de precio y calidad; esto incluye continuar el fortalecimiento de las compras centralizadas y negociaciones a futuro.
3. El mejoramiento del servicio a las Fuerzas que incluye la modernización de la infraestructura física y tecnológica, el fortalecimiento de las capacidades logísticas, especialmente en las regionales con el programa de ranchos de tropa y tiendas del soldado.
4. La sostenibilidad financiera que garantice el crecimiento de la entidad en el mediano y largo plazo como resultado de un gerenciamiento adecuado de costos, al manejo eficiente de la liquidez y flujos de caja.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA AGENCIA LOGÍSTICA

Con base en la Metodología para la Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, los lineamientos del Plan de Desarrollo “Prosperidad Para Todos” y las estrategias sectoriales expresadas en la Política Integral de Seguridad y Defensa Para la Prosperidad del Ministerio de Defensa, la Mega, las Líneas de Acción definidas para la Agencia Logística a instancias del GSED y la Política de Gerencia Pública Activa, la Oficina Asesora de Planeación bajo la orientación de la Dirección General, y la participación del equipo directivo de la Entidad, ajustó el Plan Estratégico de la Agencia Logística.

Sin embargo, cabe recordar que este Plan es provisional, toda vez que se viene adelantando el estudio de reestructuración y definición de foco misional, actividad desarrollada en conjunto entre el GSED y la ALFM.

Por lo anterior, el presente documento integra los conceptos básicos de Planeación: La Mega, los Valores, la Misión, la Visión, los Principios, las Políticas Corporativas, las Líneas de Acción y los Objetivos Estratégicos alineados todos ellos con la política gubernamental y los objetivos sectoriales.

El Plan lo conforman cinco objetivos estratégicos, que se despliegan en 16 objetivos específicos, los cuales a su vez, sirven de base en la formulación de actividades y tareas del Plan de Acción Anual, el cual, además definirá los plazos, presupuestos, responsables e indicadores para el cumplimiento de metas establecidas.

Principios y Valores

La misión de la Agencia Logística involucra un conjunto de principios y valores definidos como los instrumentos rectores para el cumplimiento de la misma. En consecuencia, todas las acciones que se planifiquen y desarrollen contarán con el firme compromiso de respetar y cumplir cabalmente con estos principios.

- Reserva de información.
- Control Gerencial.
- Identidad con la organización jerárquica de la Fuerza Pública y con los valores institucionales del Sector Defensa.

- Protección y uso adecuado de los recursos de la institución.
- Rendición de Cuentas.
- Protección del medio ambiente.

La Agencia Logística orienta sus prácticas sobre la base de valores que permiten a las personas que conforman la institución reafirmar sus convicciones de manera consecuente con la condición humana y el desarrollo del entorno social y económico del país.

Estos valores sustentan la moral institucional y la ética profesional con que sus integrantes, tanto militares como civiles, responden día a día a los desafíos impuestos por la situación actual del país y por los lineamientos que en materia de defensa y seguridad ha formulado el gobierno a través del Ministerio de Defensa Nacional.

Los **VALORES** rigen la fuente principal de fortaleza, de estímulo y de honorabilidad de la Agencia; cultivarlos y desarrollarlos debe ser interés permanente de todos sus miembros:

- **Honestidad:** actuar con rectitud, sinceridad, transparencia y legalidad.
- **Compromiso:** conocer y cumplir con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones.
- **Servicio:** satisfacer las necesidades de la comunidad en los fines que la constitución y la ley no han confiado.
- **Responsabilidad:** asumir y aceptar las consecuencias de nuestros actos libres y conscientes.
- **Respeto:** tratar a los demás con deferencia y consideración y reconocer su dignidad, creencias, tradiciones, costumbres y derechos.
- **Tolerancia:** aceptación de la diversidad de opinión, social, étnica, cultural y religiosa. capacidad de saber escuchar y aceptar al otro, valorando las distintas formas de entender y posicionarse frente a la vida, sin atentar contra los derechos fundamentales.
- **Lealtad:** cumplimiento de lo que dicen las leyes de la fidelidad y del honor. fidelidad en el trato o en el desempeño de un cargo. guardar fidelidad a los principios y valores institucionales.

- Justicia: lo que debe hacerse según derecho o razón. virtud de dar a cada uno lo que le corresponde o le pertenece.
- Ética: permite determinar cómo deben actuar los miembros de un grupo. crea conciencia en las personas para que reflexionen acerca de cómo ha sido el comportamiento que han llevado con aquellos que los rodea.
- Trabajo en equipo: no significa solamente “trabajar juntos” trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa con los objetivos de la empresa.

Factores Críticos de Éxito

Los factores críticos de éxito son un conjunto mínimo de puntos determinantes en los cuales al obtener resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso para la organización. En este sentido se han identificado los siguientes factores de éxito para la ALFM:

- Atención al cliente interno y externo.
- Calidad en bienes y servicios.
- Confianza e imagen.
- Planificación coordinada con el MDN y las FF MM.
- Infraestructura tecnológica robusta
- Solidez financiera.
- Cultura organizacional.
- Alianzas estratégicas con las empresas del GSED

Fundamentos Estratégicos

- Visión
En el año 2015 la Agencia Logística será una organización inteligente, moderna, líder en soluciones logísticas integrales para las Fuerzas Militares y el sector defensa hasta nivel de unidad táctica en abastecimientos Clase I, II, III, IV y VI, con un talento humano altamente calificado y comprometido.

- Misión

“Suministrar bienes y servicios a través de la producción, adquisición, almacenamiento y distribución para satisfacer las necesidades de las Fuerzas y el sector defensa en todo el territorio nacional”.

En la formulación de la misión se tuvo en cuenta:

- El propósito fundamental de la organización, es decir, su razón de ser.
- La Responsabilidad frente a las FF. MM. y Sector Defensa.
- Los bienes y servicios ofrecidos.
- Los grupos de interés o relacionados (clientes, usuarios, proveedores, Estado, Sociedad).
- La contribución a la consolidación de la paz y la seguridad.

- 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”.

- Política Integrada

La Agencia Logística, en cumplimiento de los Principios Constitucionales, los lineamientos del Ministerio de Defensa Nacional y las normas ambientales aplicables, satisface las necesidades en abastecimientos Clase I, II, III, IV, VI y otros bienes y servicios requeridos por las Fuerzas Militares y el Sector Defensa, bajo criterios de oportunidad, confiabilidad, prevención de la contaminación y control de impactos ambientales, con un recurso humano competente y comprometido con el mejoramiento continuo de la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema Integrado de Gestión.

- Organización

La Agencia Logística de las Fuerzas Militares cuenta con una estructura moderna, plana, sencilla, con niveles jerárquicos

mínimos y con un enfoque basado en los procesos y en los clientes, la cual permite generar valor en la prestación de todos los servicios de la entidad.

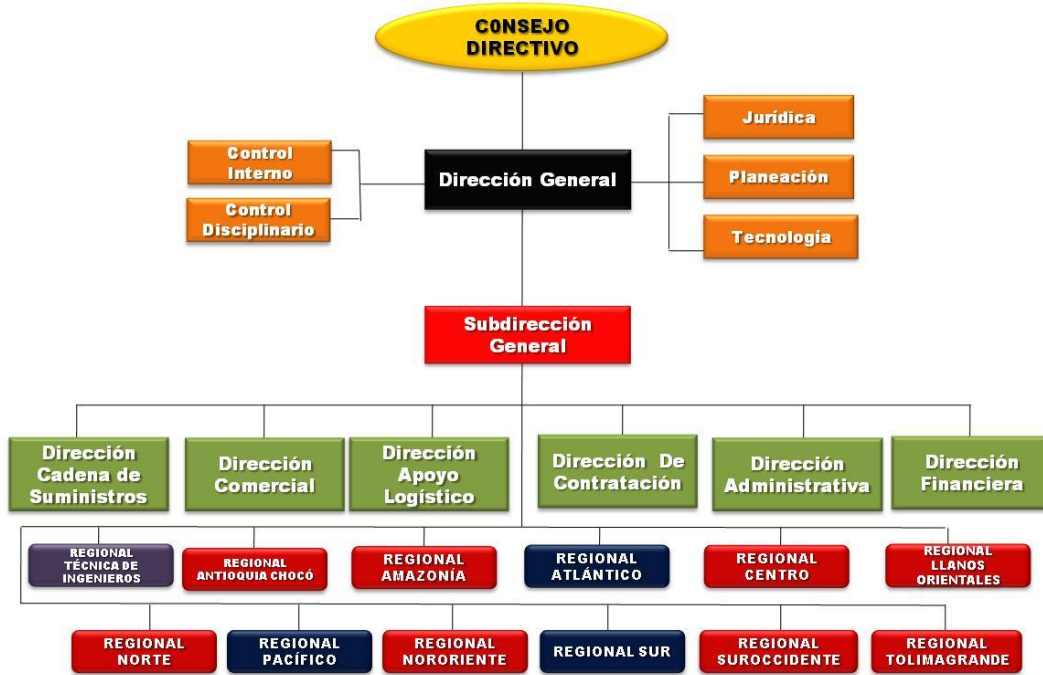


Figura 5

La estructura interna de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares contempla una Dirección General con cinco oficinas y una Subdirección General de la que dependen seis direcciones técnicas y once regionales, aparte de una Regional dedicada de manera exclusiva a las obras civiles.

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y MARCO DEL PLAN DE ACCION 2014.

Con base en todos los lineamientos de política, orientación estratégica y análisis anteriores, se definieron cuatro objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas:

Perspectiva del Cliente

A través de esta perspectiva se identifican los segmentos de mercado en los que interactúa la Entidad, y las acciones a desarrollar que generan valor agregado orientado a la satisfacción de las necesidades de las tropas en términos de oportunidad, calidad y precio.

Perspectiva del Proceso Interno

Esta perspectiva permite identificar los procesos críticos internos en los que la Entidad debe ser excelente, es decir, aquellos procesos que tienen el mayor impacto por su capacidad de agregar valor para la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos.

Perspectiva de Innovación, Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de innovación, aprendizaje y crecimiento identifica la infraestructura que la empresa debe construir para el mejoramiento continuo y crecimiento a largo plazo. Los objetivos que se formulan desde esta perspectiva son los inductores necesarios para obtener resultados excelentes en las otras perspectivas. Desde esta perspectiva se afirma que las organizaciones deben invertir en infraestructura, entendida esta como física, tecnológica y mejora de procesos.

Perspectiva Financiera

Esta perspectiva se centra en la formulación de objetivos orientados al crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de los costos, mejora de la rentabilidad y utilización de recursos, que permitan a la entidad su auto sostenibilidad.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1**GESTIONAR PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES PARA LAS FUERZAS MILITARES Y OTRAS ENTIDADES DEL SECTOR DEFENSA.****Objetivo Específico C1a.**

Gestionar los siguientes proyectos de construcción de instalaciones y obras de infraestructura con destino a las Fuerzas Militares y otras entidades del sector.

Descripción La gestión de cada uno de estos proyectos tiene un alcance amplio que va desde la revisión de la documentación técnica, la estructuración de la fase precontractual, la adjudicación y celebración de los contratos a que haya lugar, la supervisión, la contratación de la interventoría y el control de la ejecución de las obras.

No.	NOMBRE PROYECTO	INICIA	TERMINA	VALOR (Mill. de \$)
1	BAEEV 19 Puerto Rico – Caquetá	01/01/2014	30/07/2014	21.756,1
2	Instalaciones Batallón Energético y Vial No. 14 BAEEV Tame – Arauca	01/04/2014	20/12/2014	21.237,1
3	CAD ALFM - Florencia - Caquetá	01/01/2014	31/07/2014	4.212,9
4	Alojamientos Comando Aéreo de Transporte Militar, Bogotá y Barracas solteros y casados CATAM	01/04/2014	30/09/2014	3.902,4
5	Barracas Suboficiales solteros CACOM 6	01/04/2014	20/12/2014	2.731,7
6	Adecuación base militar Vega Chiquita Proyecto Amoyá para la Sexta Brigada	01/04/2014	31/03/2014	398,0
7	Casino Mixto para grupo mecanizado No. 16 Guías del Casanare	01/04/2014	20/12/2014	480,4
8	Comedor para Batallón Infantería de Marina BAFIM 3 Malagana – Bolívar	01/04/2014	20/12/2014	1.092,7
9	Primera etapa sede habitacional suboficiales Cuarta División “Camaleón”	01/04/2014	20/12/2014	4.194,4
10	Infraestructura alojamientos unidades aéreas CACOM 1,2,3,4,5 y 6, GACAS y COFAC	01/04/2014	30/06/2014	1.853,7
11	Oficinas Cantón Militar – Comando RIME 08	01/04/2014	20/12/2014	3.024,4
12	Primera fase sala de velación Cantón Norte	01/04/2014	20/12/2014	2.926,8
13	Alojamiento y bodegas estación de buzos con	01/04/2014	20/12/2014	682,9

	dotación			
14	Adecuación puente grúa 10 toneladas estación Guardacostas Tumaco - EGUT	01/04/2014	20/12/2014	98,5
15	Alojamientos militares suboficiales Comando Aéreo de Combate No. 6 TQS – Caquetá	01/04/2014	20/12/2014	472,0
16	Alojamientos militares suboficiales Comando Aéreo de Combate No. 5 Río Negro – Antioquia	01/04/2014	20/12/2014	391,1
17	Construcción puesto fluvial avanzado IMAR No. 31 Barrancabermeja – Santander	01/04/2014	20/12/2014	18.566,1
18	Edificio administrativo del ICFE Cantón Norte Bogotá	01/04/2014	20/12/2014	6.948,5
19	Establecimiento de sanidad en Cali	01/04/2014	20/12/2014	13.989,3
20	Centro de rehabilitación Batallón de Sanidad CRF-BASAN Cantón Caldas - Bogotá	01/04/2014	20/12/2014	29.938,1
TOTAL				138.897,1

No.	PROYECTOS EN RESTRUCTURACIÓN TÉCNICA	VALOR (Mill. de \$)
1	Adecuación bases militares región Catatumbo	6.069,6
2	Construcción instalaciones Base Páramo (Nariño)	7.804,9
3	Construcción instalaciones BAEEV No. 3 - Cesar	23.682,5
4	Construcción instalaciones BAEEV No. 1 - Arauca	23.682,5
5	Construcción instalaciones BAEEV No. 16 - Arauca	23.682,5
6	Construcción instalaciones BAEEV No. 21 - Putumayo	11.828,1
7	Construcción instalaciones BAEEV No. 20 - Nariño	35.536,9
8	Proyecto centro carcelario Tierra Alta – Córdoba	20.625,9
9	Proyecto centro carcelario Guaduas - Cundinamarca	25.577,3
TOTAL		178.490,2

Metas 2014:

Meta 1: Comprometer el 100% de 20 proyectos de obra por \$138.897,1 millones



Meta 2: Comprometer el 60% de 9 proyectos de obra por \$178.490,2 millones

Indicadores:

No. de proyectos comprometidos / 20

Avance de cronograma de obra de 9 proyectos

Línea Base 2013:

24 proyectos por \$51.576,5 millones

Lidera: Regional Técnica de Ingenieros, Dirección de Apoyo Logístico y Dirección de contratación.

Presupuesto 2014:

RUBRO	NOMBRE	VALOR (Millones de \$)
5.1.1.1.0.1.22	Inmuebles	317.387,3

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 ABASTECER EL 100% DE LOS REQUERIMIENTOS DE LAS FFMM EN CLASE I.

Objetivo Específico C2a.

Suministrar el 100% de las necesidades de las Fuerzas Militares y otras entidades del sector defensa en abastecimientos Clase I.

Descripción:

Este objetivo busca que la Agencia Logística desarrolle su función de operador logístico del sector defensa en la ejecución del 100% del presupuesto de alimentación y raciones de campaña asignado a las Fuerzas. El plan de negocios para 2014 se determinó de la siguiente manera:

Cifras en millones de \$

METAS	2014
1. Suministrar abastecimientos Clase I al Ejército bajo las modalidades de víveres secos, víveres frescos, devoluciones de alimentación, estancias en mesa, recuperación y Fondo Específico.	466.463,8
2. Suministrar abastecimientos Clase I a la Armada Nacional (Bajo las modalidades de víveres secos, víveres frescos, devoluciones de alimentación, estancias en mesa, recuperación y Fondo Específico)	72.942,8
3. Suministrar abastecimientos Clase I a la Fuerza Aérea Colombiana (bajo las modalidades de devoluciones de alimentación y estancias en mesa)	10.912,1
4. Suministrar 1.100.000 Raciones Campaña al Ejército Nacional, Armada Nacional, Fuerza Aérea Colombiana y Policía Nacional	22.000,0
TOTALES	572.318,7

Indicadores:

1. Valor de los suministros efectuados en Clase I a las Fuerzas en sus diferentes modalidades / Requerimientos efectuados
2. No. de raciones entregadas / No. raciones solicitadas

Línea Base 2013:

Abastecimiento Clase I con EJC \$446.326,7 millones



Abastecimiento Clase I con ARC	\$ 58.125,6 millones
Abastecimiento Clase I con FAC	\$ 6.140,0 millones
Abastecimiento raciones de campaña	\$ 31.215,4 millones

Lidera:

Dirección Cadena de Suministros y Grupo Agroindustrial

Presupuesto 2014:

RUBRO	NOMBRE	VALOR (Mill. de \$)
5.1.1.1	Compra de Bienes (Clase I: Alimentación)	572.318,7

Objetivo Específico C2b.

Ampliar la cobertura de la administración de los Comedores de Tropa del 91,7% al 93,8%.

Descripción:

En el 2014 se proyecta incrementar la cobertura de la administración de comedores de tropa al 93,8%.

META	2014
Asumir la administración de 3 nuevos comedores de tropa de las Fuerzas Militares (BITER No. 1 – Somacá, BITER No.28 – Carimagua, Batallón BAEEV No. 4 – San Carlos)	136 comedores 93,8% (base 145 comedores FFMM)

Indicador:

No. de comedores de tropa administrados por la ALFM / Total de comedores de tropa de las Fuerzas Militares.

Línea Base 2013: 133 comedores administrados por la ALFM (91,7%)

Lidera: Dirección Cadena de Suministros.

Presupuesto 2014:

RUBRO	NOMBRE	VALOR (Mill. de \$)
5.1.1.2	Compra de Servicios (Gastos en la adecuación y mantenimiento de los comedores de tropa, \$61 millones c/u de los tres comedores previstos)	183,0

Objetivo Específico P2c.

Obtener concepto favorable de las autoridades sanitarias en cada regional para los Comedores de Tropa de las Fuerzas Militares administrados por la ALFM.

Descripción:

Dentro del proceso de mejoramiento continuo, en 2014 se contará con los conceptos sanitarios favorables de 96 comedores de tropa de los 133 proyectados a administrar por la ALFM. La certificación sanitaria de los comedores de tropa es un aspecto determinante en el otorgamiento de la certificación de la NTCGP 1000 y la Norma ISO9001 para los procesos misionales de la entidad por parte del ICONTEC.

META	2014
Obtener concepto sanitario favorable en 96 Comedores de Tropa administrados por la ALFM.	96 comedores certificados

Indicador:

No. de comedores de Tropa Administrados por la ALFM con concepto sanitario favorable / Total Comedores de Tropa administrados por la ALFM.

Línea Base 2013: 91 comedores certificados

Lidera: Dirección Cadena de Suministros.

Presupuesto 2014:

RUBRO	NOMBRE	VALOR (Millones de \$)
-------	--------	---------------------------

5.1.1.2	Compra de Servicios (\$62,4 millones para la certificación de cada uno de los 5 nuevos comedores, más el mantenimiento de la certificación de 91 comedores: \$11,4 millones / comedor Aprox.)	1.349,4
---------	--	---------

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3**ABASTECER EL 100% DE LOS REQUERIMIENTOS DE LAS FFMM EN CLASE III****Objetivo Específico C3a.**

Suministrar el 100% de los requerimientos del Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea, y el 100% de requerimientos del Sector Defensa en abastecimientos Clase III.

Descripción:

La ALFM ejecuta toda la logística de adquisición y abastecimiento de combustibles todo tipo (JET A1, Avigas, microfiltrado, ACPM, gasolina, entre otros), grasas y lubricantes a las Fuerzas y otras entidades del sector.

Cifras en millones de \$

METAS	2014
1.Suministrar abastecimientos Clase III al Ejército: Combustibles: \$54.783,3 millones Lubricantes: \$5.478,0 millones	60.261,3
2.Suministrar abastecimientos Clase III a la Armada Nacional: Combustibles: \$54.162,5 millones Lubricantes: \$8.408,0 millones	62.570,5
3.Suministrar abastecimientos Clase III a la Fuerza Aérea Colombiana: Combustibles: \$1.643,2 millones	1.643,2
4.Otras Entidades Combustibles: \$1.316,6 millones Lubricantes: \$232,3 millones	1.548,9
TOTALES	126.023,9

META	2014
1. Suministrar abastecimientos Clase III total. (Cifra en Millones de Galones)	10,5

Indicadores:

- Valor de los suministros efectuados en Clase III a las Fuerzas en sus diferentes modalidades / Requerimientos efectuados

- No. de galones suministrados a las Fuerzas / No. de galones programados a suministrar a las FF.MM y otras entidades del sector.

Línea Base 2013:

- Abastecimiento combustibles: \$ 127.750,0 millones
- Abastecimiento lubricantes: \$ 22.350,0 millones
- Abastecimiento en galones: 13,4 millones de galones

Lidera:

Dirección Cadena de Suministros.

Presupuesto 2014:

RUBRO	NOMBRE	VALOR (Mill. de \$)
5.1.1.1	Compra de Bienes (Clase III: Combustibles, grasas y lubricantes)	124.161,0

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.

FORTALECER LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y LA SOSTENIBILIDAD.

Objetivo Específico P4a.

Continuar la gestión de reestructuración de la entidad.

Descripción:

En sesión del 25 de enero de 2013 el Honorable Consejo Directivo, se informó sobre las decisiones de la Junta Asesora del GSED (conformada por el Ministro de Defensa, los Comandantes de Fuerza, los Viceministros y el Secretario General del MDN) en materia del nuevo rol de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares.

Meta 2014:

Obtener las aprobaciones de la modificación de la estructura y planta de personal de la entidad, por parte de los entes competentes. (DAFP, Minhacienda, Departamento de Planeación Nacional).

Indicador:

De cumplimiento, avance del cronograma de actividades establecido.

Línea Base 2013: N/A

Lidera: Oficina Asesora de Planeación y Dirección Administrativa.

Presupuesto 2014:

RUBRO	NOMBRE	VALOR (Mill. de \$)
1.2.0.14	Remuneración Servicios Técnicos	2.726,1*

*Teniendo en cuenta que mediante decreto 3036/13 no se incluyó en el presupuesto la apropiación para atender esta necesidad, por lo tanto se solicitará al Consejo Directivo la aprobación de la modificación al presupuesto.

Objetivo Específico A4b.

Construir y/o adquirir infraestructura física y compra de equipos orientados a mejorar los sistemas logísticos para almacenamiento y distribución.

Descripción:

Incrementar la capacidad de almacenamiento, transporte y distribución de abastecimientos, especialmente Clase I y III, a través de la construcción y/o adquisición de Centros de Abastecimiento y Distribución – CAD en sitios de importancia estratégica del país y la adquisición de equipos para su fortalecimiento.

METAS	2014
1. Construcción 2. Etapa Centro de Abastecimiento y Distribución Florencia.	CAD finalizado
2. Construcción 2. Etapa Centro de Abastecimiento y Distribución Buenaventura.	CAD finalizado
3. Fortalecimiento infraestructura de los CADs. Adquisición de equipos.	380 posiciones de estantería 1 Montacargas 2 Estibadores Eléctricos 3 Estibadores Manuales
4. Fortalecimiento cadena de frío para comedores de tropa administrados por la ALFM. Adquisición de equipos	5 Unidades modulares 6 Vehículos refrigerados 5 Plantas eléctricas 5000 canastillas
5. Conversión dual de calderas Fase I	39 calderas adaptadas a sistema dual
6. Obras de infraestructura Sede Regional Tolima Grande	Obra finalizada (cerramiento predio)
7. Adquisición furgones azafates	2 Furgones azafates

Indicador: Avance por meta establecida.

Línea Base 2013: N/A

Lidera: Dirección Cadena de Suministros.

Presupuesto 2014:

RUBRO	NOMBRE	VALOR (Millones de \$)
C. Inversión	Construcción y mejoramiento de la Infraestructura Logística.	5.461,3
5-1-1-1-0-1-21	Compra de Equipos	4.620,1

Objetivo Específico A4c.

Implementar Sistema Integrado de Información ERP

Descripción:

Implementar el módulo HCM - SAP en la ALFM e iniciar actividades de levantamiento de información para los demás módulos del ERP

INICIATIVA ESTRATEGICA	INICIA	TERMINA	METAS
Implementar el módulo HCM-SAP con nomina localizada para Colombia en la ALFM e iniciar actividades de levantamiento de información para los demás módulos del ERP	02-Ene-14	28-Feb-13	EJECUCION FASE DE PLANOS EMPRESARIALES (Business Blueprint)
	01-Mar-14	30-Jun-14	EJECUCION FASE DE REALIZACION DE PROYECTO
	01-Jul-14	31-Jul-14	EJECUCION FASE SALIDA EN VIVO
	01-Ago-14	31-Ago-14	ESTABILIZACION Y SOPORTE
	01-Sep-14	31-Dic-14	LEVANTAMIENTO DE INFORMACION PARA LOS MODULOS RESTANTES DEL ERP - SAP EN CONJUNTO CON GRUPO SILOG

Indicador:

Avance cronograma del proyecto.

Línea Base 2013: N/A

Lidera: Oficina de Tecnología.

Presupuesto 2014:

RUBRO	NOMBRE	VALOR (Mill. de \$)
C. Inversión	Implementación Sistema Integrado de Información tipo ERP en la ALFM a Nivel Nacional	1.512,6

Objetivo Específico P4d.

Cumplir con los requerimientos para la implementación de la estrategia Gobierno en Línea.

Descripción:

Cumplir las políticas del Gobierno Nacional sobre el acercamiento entre la ciudadanía y los estamentos a través de la implementación de la Estratégica de Gobierno en Línea (Manual Versión 3.1)

Meta 2014

Implementación al 100% de la estrategia Gobierno en Línea según manual versión 3.1

Indicadores:

Seguimientos sectoriales de avance de la estrategia GEL efectuados por el Ministerio de las TIC.

Lideran: Oficina de Planeación – Oficina de Tecnología – Dirección Administrativa – Grupo de Atención y Orientación Ciudadana.

Presupuesto 2014:

RUBRO	NOMBRE	VALOR (Mill. de \$)
2.0.4	Adquisición de bienes y servicios (Conectividad, hosting, administración página WEB y adecuaciones a Manual GEL 3.1)	87,4
2.0.4.21	Capacitación, Bienestar Social y Estímulos (Capacitación GEL)	3,1

Objetivo Específico P4e.

Continuar la implementación de la estrategia de *“Eficiencia Administrativa y Lineamientos de la Política Cero Papel En La Administración Pública”*

Descripción:

Para cumplir este objetivo se diseñó el Plan de Acción de Eficiencia Administrativa y Cero Papel de la entidad, el cual se envió al Ministerio de Defensa para consolidarlo en un plan sectorial, cuyo seguimiento y evaluación está a cargo de la Alta Consejería para el Buen Gobierno.

Metas 2014

- Diseñar y desarrollar un ciclo de sensibilización y capacitación sobre Estrategia de Gobierno en Línea y la Política de Eficiencia Administrativa y Cero Papel en la Administración Pública, dirigida a todos los funcionarios de la Entidad.
- Revisar el Sistema integrado de Gestión con el propósito de determinar cuáles de los procesos, subprocesos y procedimientos (con sus caracterizaciones, formatos, manuales, guías, etc.), se requieren ajustar e identificar oportunidades de mejora que permitan racionalizarlos y que contribuyan a la reducción del volumen de producción documental.
- Desarrollar la adecuación del Portal y Fortalecer el Sistema de Información.

Indicadores:

- Capacitaciones realizadas / Capacitaciones Programadas
- Total de documentos simplificados / No. total de documentos existentes en el SIG.
- Consumo mensual de resmas de papel / promedio acumulado del dato base.

Línea Base 2013: N/A

Lideran:

Oficina de Planeación – Oficina de Tecnología – Dirección Administrativa – Grupo de Atención y Orientación Ciudadana.

Presupuesto 2014:

RUBRO	NOMBRE	VALOR (Mill. de \$)
2.0.4.21	Capacitación, Bienestar Social y Estímulos (Capacitación GEL)	3,1

Objetivo Específico P4f.

Desarrollar el alistamiento con miras a Obtener la certificación ISO 14001:2004 “*Gestión Ambiental*” a nivel nacional.

Descripción: Se iniciará en la vigencia 2014 el proceso de alistamiento de la norma ISO 14001:2004 a nivel nacional.

Meta 2014: Efectuar el alistamiento de requisitos para dar cumplimiento a los requerimientos de la norma ISO 14001.

Indicadores: De cumplimiento, avance del plan de trabajo establecido.

Línea Base 2013: N/A

Lideran:

Oficina Asesora de Planeación – Dirección Administrativa – Grupo SOGA.

Presupuesto 2014:

RUBRO	NOMBRE	VALOR (Millones de \$)
5.2.1.2.0.15	Mantenimiento	31,2

Objetivo Específico A4g.

Desarrollar el Plan de Formación y Capacitación y el programa de bienestar y salud ocupacional.

Descripción:

Capacitar y formar a los funcionarios de la entidad con el propósito de mejorar sus conocimientos, destrezas y habilidades para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Propiciar un adecuado ambiente de trabajo y clima organizacional que permita el desarrollo y desempeño positivo de los funcionarios, a través del programa de bienestar y salud ocupacional.

METAS*	2014
Cumplir el cronograma de actividades de capacitación	20 actividades de capacitación programadas
Cumplir el cronograma de actividades del plan de Bienestar	40 actividades del plan de bienestar programadas
Cumplir el cronograma de actividades del plan SOGA programadas	250 actividades del Plan SOGA programadas

*Metas preliminares. Este dato se ajustará una vez se cuente con el Plan de Capacitación y Bienestar de la entidad.

Indicadores:

Avance de los cronogramas

Línea Base 2013:

- 15 actividades de capacitación al personal.
- 46 actividades de bienestar

- 300 actividades de Plan SOGA

Lidera: Dirección Administrativa.

Presupuesto 2014:

RUBRO	NOMBRE	VALOR (Mill. de \$)
2.0.4.21	Capacitación, bienestar social y estímulos	628,0

Objetivo Específico F4h.

Fortalecer el patrimonio de la entidad y generar utilidades operacionales en Unidades de Negocio. (Las cifras relacionadas con este objetivo están supeditadas a las definiciones que arroje el estudio del nuevo rol de la ALFM, dado que algunos de estas unidades de negocio pueden ser transferidas a otras unidades ejecutoras si así lo determina el resultado del estudio a contratar)

Descripción:

Este objetivo busca el fortalecimiento financiero de la entidad a través del incremento del patrimonio y la obtención de utilidades operacionales en las siguientes unidades de negocio:

Cifras en millones de \$

METAS	LÍNEA 2013	2014
1. Créditos	4.635,0	4.800,0
2. Servitiendas	562,0	597,1
3. Buceo y Salvamento	300,0	312,0
4. Haciendas (Ganancia de peso)	206,0	250,0
5. Seguros	109,1	113,0
6. Transporte Aéreo	97,5	125,0
7. Café	50,4	80,0
TOTALES	5.960,0	6.277,1

Indicadores:

Utilidad operacional por unidad de negocio.

Lidera: Dirección Comercial – Dirección Cadena de Suministros – Grupo Agroindustrial.

Presupuesto 2014:

RUBRO	NOMBRE	VALOR (Mill. de \$)
5.1.1.2	Compra de Servicios (Comercialización de Unidades de Servicio)	48.030,0

Objetivo Específico P4i

Desarrollar el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

Descripción: Dar cumplimiento a la Estrategia de Lucha Anticorrupción y de Atención al Ciudadano de la entidad.

COMPONENTES
Estructurar y fortalecer el Mapa de Riesgos Anticorrupción y Atención al Ciudadano de la entidad
Implementar y ejecutar la Estrategia Antitrámites
Rendición de cuentas
Mecanismos para mejorar la atención al ciudadano

Meta 2014: De cumplimiento, avance del plan de trabajo establecido.

Indicadores: De cumplimiento, avance del plan de trabajo establecido.

Lidera: Oficina Asesora de Planeación & Grupo de Atención y Orientación Ciudadana.

Presupuesto 2014: N.A.