



**Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana**



# **Plan 2030**

La CIAC se proyecta



## CONTENIDO

CONTENIDO .....	2
PRESENTACIÓN .....	4
1.CONCEPTO OPERACIONAL .....	6
1.1.ENTORNO OPERACIONAL.....	6
1.2.DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	9
1.3.FUNCIONES Y MISIONES .....	11
2.MODELO DE GESTIÓN CIAC S.A. ....	14
2.1SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AERONÁUTICA (SIGCA).....	14
2.2HERRAMIENTAS E INTEGRACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN .....	15
2.3CADENA DE VALOR.....	16
2.4CICLO DE GESTIÓN CORPORATIVA .....	17
2.5SEGUIMIENTO Y CONTROL .....	18
2.6UTILIDAD DEL MODELO DE GESTIÓN .....	18
3.PRINCIPIOS, VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA .....	20
3.1PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	20
3.2VALORES INSTITUCIONALES .....	20
3.3CÓDIGO DE ÉTICA .....	21
4.MISIÓN .....	26
5.VISIÓN 2018-2030 .....	27
6.PROMESA DE VALOR Y CAPACIDADES DISTINTIVAS .....	29
6.1PROMESA DE VALOR.....	29
6.2CAPACIDADES DISTINTIVAS.....	30
7.POLÍTICAS INSTITUCIONALES .....	31
7.1POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO.....	31
7.2POLÍTICAS DE INFORMACIÓN.....	31
7.3POLÍTICAS DE OPERACIÓN .....	32
7.4POLÍTICAS DE LOGÍSTICA.....	33
7.5POLÍTICAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....	34
7.6POLÍTICAS DE ENTRENAMIENTO Y EDUCACIÓN .....	34
7.7POLÍTICAS DE RELACIÓN CON EL CLIENTE .....	35
7.8POLÍTICA INTEGRADA DE CALIDAD.....	35
7.9POLITICA DE SEGURIDAD .....	35
7.10POLÍTICA DE CONTROL Y SEGURIDAD .....	36
7.11POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.....	36



7.12POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN .....	37
8.CONCEPTO ESTRATÉGICO DEL PLAN .....	38
9.OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICA .....	42
9.1OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	42
9.2PERSPECTIVA FINANCIERA .....	42
9.2.1Objetivo Estratégico No. 1. Consolidar Internamente unos Ingresos Operacionales del 6% Anual y Cumplir un EBITDA superior al 13%.....	42
9.2.2Objetivo Estratégico No. 2. Aumentar la Rentabilidad Operacional.....	42
9.3PERSPECTIVA DEL CLIENTE .....	43
9.3.1Objetivo Estratégico No. 3. Mejorar el posicionamiento en el mercado aeroespacial .....	43
9.3.1.8Iniciativas Estratégicas .....	45
9.3.2Objetivo Estratégico No. 4. Incrementar la satisfacción del cliente.....	45
9.3.2.7Iniciativas Estratégicas .....	46
9.3.3Objetivo Estratégico No. 5. Incursionar en nuevos segmentos del mercado aeroespacial .....	46
9.3.3.6Iniciativas Estratégicas .....	48
9.4PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS .....	48
9.4.1Objetivo Estratégico No. 6. Fortalecer la gestión organizacional .....	48
9.4.1.14Iniciativas Estratégicas .....	51
9.4.2Objetivo Estratégico No. 7. Garantizar un nivel superior de seguridad y calidad.....	52
9.4.2.4Iniciativas Estratégicas .....	52
9.4.3Objetivo Estratégico No. 8. Mejorar la productividad de las Unidades de Negocio .....	53
9.4.3.8Iniciativas Estratégicas .....	54
9.5PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO.....	54
9.5.1Objetivo Estratégico No. 9. Desarrollar el Sistema Integral de Gestión del Talento Humano .....	54
9.5.1.3Iniciativas Estratégicas .....	55
9.5.2Objetivo Estratégico No. 10. Desarrollar proyectos de Innovación, Ciencia y Tecnología.....	55
9.5.2.4Iniciativas Estratégicas .....	56
9.5.3Objetivo Estratégico No. 11. Fortalecer las habilidades de gestión operacional.....	56
9.5.3.5Iniciativas Estratégicas .....	57
10.DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	58
10.1ORGANIZACIÓN .....	58
10.2PROCESOS .....	58
10.3MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN Y PLANEACIÓN (MIPG) .....	59
BIBLIOGRAFÍA .....	65



## PRESENTACIÓN

La Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana S.A. (CIAC S.A.) ha venido trabajado durante más de 60 años por consolidarse como el impulsor de la industria aeroespacial nacional, desarrollando capacidades de mantenimiento, modernización y fabricación de aeronaves y sistemas aeronáuticos que le han permitido ofrecer servicios tanto al mercado comercial como de seguridad y defensa.

Luego de logros tales como la fabricación de 25 aeronaves de entrenamiento primario Calima T-90 para la Fuerza Aérea Colombiana y la modernización de la flota de aviones Tucano T-27 de la Fuerza Aérea Colombiana como única estación autorizada por el fabricante, la Corporación se ha dado a conocer en el mercado como una empresa con competencias sobresalientes y de esta forma ha establecido alianzas estratégicas con las casas fabricantes Airbus Defence & Space y Embraer, quienes ven en ella y en el país potencial de crecimiento en el sector aeroespacial.

Teniendo en cuenta estos avances y la proyección de Colombia en el mercado, la Corporación ha establecido un plan estratégico al año 2030 que le permita continuar su camino de evolución para convertirse en una empresa de clase mundial con alcance global que ofrece soluciones integrales al mercado aeroespacial, con base en un talento humano bilingüe altamente competente y comprometido, tecnología digital e infraestructura ampliada de punta y los más altos estándares internacionales de gestión, calidad y seguridad, que garanticen la satisfacción total del cliente.

Como fundamento para el logro de esta visión la Corporación cuenta con un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad Aeronáutica (SIGCA) soportado por la obtención de las certificaciones internacionales de la industria aeroespacial AS/EN 9100 y AS/EN 9110, de los certificados de funcionamiento como Taller Aeronáutico de Reparaciones (TAR) y Centro de Instrucción Independiente Avanzado (CCI) por parte de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil (UAEAC), de la licencia como Estación Reparadora por parte de la Administración de Aviación Federal de los Estados Unidos (FAA), de la certificación como Estación MRO para los aviones CN-235 y C-295 por parte de Airbus, Defence & Space y de la certificación como Estación Reparadora autorizada para la modernización de aviones Tucano T-27 por parte de Embraer.

El Plan Estratégico Institucional 2018-2030 se divide entonces en tres (03) fases con objetivos claros durante los próximos doce (12) años. La primera de ellas corresponde al Salto Estratégico con el que la Corporación pretende seguir creciendo en ingresos y generar más utilidades que puedan ser reinvertidas en nuevas capacidades y desarrollos para su expansión en nuevos mercados como una empresa de clase mundial.

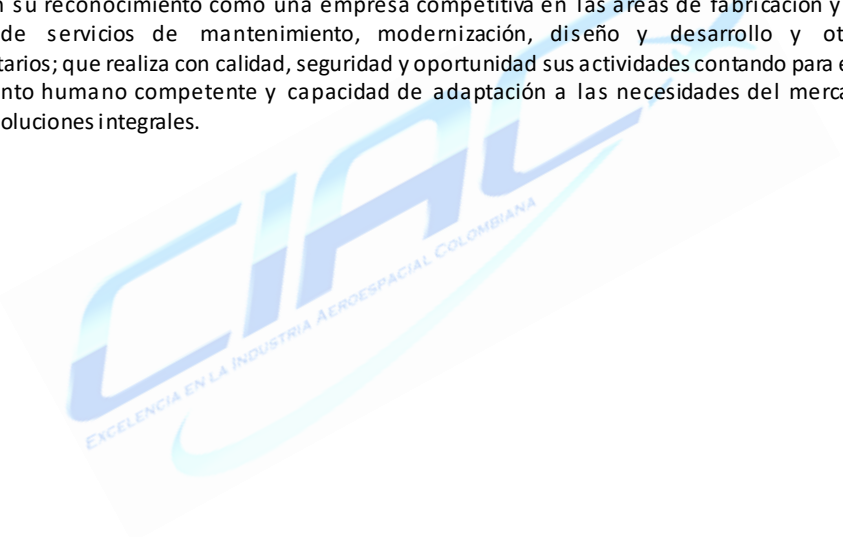
En esta fase se busca seguir cubriendo las necesidades de la Fuerza Pública como uno de sus principales objetivos. De la misma manera, exportar bienes y servicios tales como los aviones Calima T-90, partes aeronáuticas en metal y materiales compuestos, Sistemas UAV, blindajes aeronáuticos y cableados eléctricos, entre otros. Asimismo, la Corporación cuenta con una amplia capacidad instalada y un conocimiento que le permite atender las necesidades de las empresas de aviación comercial que están creciendo con flotas de aviones ATR-42/72, A-320 y B-737.



Con base en el análisis del mercado y la capacidad instalada, se considera la segunda fase del plan estratégico en la que se busca la expansión y el crecimiento de la Corporación. Durante esta fase se ampliarán la infraestructura y los servicios, construyendo hangares donde se requiera, generando nuevas capacidades con el Convenio Pegaso en la Base Aérea de Madrid (Cundinamarca) y extendiendo la zona franca a estos sitios estratégicos. De igual forma, se realizarán los cambios y avances pertinentes en infraestructura y conocimiento, respectivamente, para convertirse en una empresa digital.

Por último, la tercera fase corresponde a la de consolidación en la que la Corporación ha llevado a cabo los proyectos y se ha afianzado como una empresa de clase mundial que cumple su promesa de valor y provee soluciones al mercado, posicionándose en la región y formando parte de la cadena de valor de las grandes empresas fabricantes en su condición de TIER 1 o TIER 2, según sea el caso.

En esta forma la Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana S.A. se proyecta como una empresa que impulsa la evolución de la cadena de valor del sector aeroespacial en el país y la región con base en su reconocimiento como una empresa competitiva en las áreas de fabricación y de prestación de servicios de mantenimiento, modernización, diseño y desarrollo y otros complementarios; que realiza con calidad, seguridad y oportunidad sus actividades contando para ello con un talento humano competente y capacidad de adaptación a las necesidades del mercado ofreciendo soluciones integrales.



## 1. CONCEPTO OPERACIONAL

### 1.1 ENTORNO OPERACIONAL

#### 1.1.1 Propósito

La Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana S.A. (CIAC S.A.) fue creada mediante Decreto Legislativo 1064 del 09 de mayo de 1956 con el objeto primordial de explotar centros de reparación, mantenimiento y servicios de aviones; y posteriormente construcción de los mismos. Luego se convirtió en una entidad autónoma vinculada al Ministerio de Defensa Nacional (MDN) en el año de 1966 y después fue catalogada como una sociedad de economía mixta bajo el régimen de Empresa Industrial y Comercial del Estado en 1971.

Dada tal condición, la Corporación está constituida bajo la forma de una sociedad anónima con participación estatal y privada que desarrolla actividades de naturaleza industrial y comercial conforme a las reglas de Derecho Privado. De la misma manera, no cuenta con asignación directa de recursos presupuestales por parte del Gobierno Nacional para funcionamiento, operación comercial e inversión por lo que ella misma debe generar sus propios ingresos con el fin de atender los costos y gastos que demanda el desarrollo de su misión.

A la fecha, la Corporación es la organización líder de la industria aeroespacial nacional mediante la ejecución de procesos de fabricación, mantenimiento, modernización y prestación de servicios asociados. Desde su creación con la intención de darle continuidad a la concepción estratégica de la aviación desarrollada por parte de un grupo de pioneros a comienzos del siglo XX, ha enfrentado condiciones cambiantes y en algunos momentos críticas hasta finalmente haber podido consolidar logros significativos que la han llevado a alcanzar el lugar que ocupa. Sin embargo, la dinámica propia del entorno en que se desenvuelve su accionar implica la revisión y actualización permanente de sus capacidades distintivas con el fin de sostener su ventaja competitiva en procura del cumplimiento de la promesa de valor a sus clientes y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

La gestión corporativa se desenvuelve dentro del marco de la industria aeroespacial, la cual es altamente estratégica por cuanto le permite al país disponer en forma autónoma de sistemas y equipos para los mercados civil y de seguridad y defensa. Igualmente, la capacidad instalada hace posible la venta de tecnología a otros países en forma de productos duales (civiles-seguridad y defensa), previa realización de procesos de negociación extensos y complejos fuertemente dependientes de la política interior y exterior.

A partir de un análisis periódico del entorno y el consecuente ajuste de la estrategia en procura de cerrar la brecha entre la misión y la visión institucionales, el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018-2030 establece los objetivos estratégicos, los cuales son objeto de medición y seguimiento permanente bajo la metodología del BALANCED SCORECARD.

### 1.1.2 Riesgos y Oportunidades

En línea con las características especiales de la industria en la que se desarrolla su accionar, para la Corporación es de vital importancia realizar una adecuada gestión del riesgo a fin de asegurar el cabal cumplimiento de los requisitos reglamentarios y legales, normativos, del cliente, de la industria y de la propia organización de acuerdo con las exigencias de las partes interesadas; logrando con ello una mejora continua de su desempeño, una optimización en el empleo de sus recursos, un aumento en la visibilidad y reconocimiento en el mercado y el sostenimiento de una ventaja competitiva.

Este aspecto se ve complementado con los requisitos de su modelo de gestión en el sentido de considerar también las oportunidades como quiera que tienen un efecto que puede favorecer el desempeño institucional.

En tal virtud y teniendo en cuenta además la visión de consolidarse como una empresa de clase mundial con alcance global que ofrece soluciones integrales al mercado aeroespacial, la Corporación ha identificado riesgos y oportunidades en las siguientes categorías principales:

- Riesgos Estratégicos. Relacionados con los clientes, competidores y accionistas.
- Riesgos de Cumplimiento. Originados en las políticas, leyes, regulaciones y/o gobernanza corporativa.
- Riesgos Operacionales. Con impacto en los procesos, sistemas, personas y la cadena de valor del negocio.
- Riesgos Financieros. Derivados de la volatilidad del mercado y la economía.

La conjugación de los factores de riesgo tanto internos como externos, así como de los factores asociados a las oportunidades implica la necesidad de reevaluar periódicamente las capacidades, el desempeño organizacional y la manera en la cual se ponderan, evalúan y desarrollan los objetivos estratégicos de la Corporación, con énfasis particular en los proyectos que se estructuran y ejecutan para su cumplimiento.

### 1.1.3 Contexto

Por una parte, el contexto está dado por el nivel de competencia que experimenta una organización dentro de una industria. En el modelo mostrado en la siguiente figura se consideran como fuerzas de competencia vertical la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria y la rivalidad entre competidores. También se consideran como fuerzas de competencia horizontal el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

Por otra parte y conforme al modelo de gestión corporativo, es importante tener en cuenta dentro de las consideraciones asociadas al contexto que éste corresponde a la combinación de aspectos internos y externos que pueden tener un efecto en el enfoque de la Corporación según el desarrollo y la consecución de sus objetivos.

Los factores externos delimitan el marco en el que actúa y condicionan en forma positiva o negativa el desarrollo de sus actividades y por lo tanto de su desempeño. Entre ellos están los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales (PESTEL).

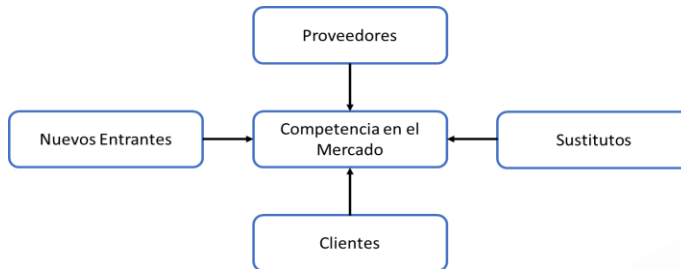


Figura No. 1. Modelo de Cinco (05) Fuerzas de Porter

Los factores internos corresponden a aspectos relacionados con los valores, la cultura, el conocimiento y el desempeño de la empresa, entre otros.

#### 1.1.4 Partes Interesadas

Las partes interesadas o grupos de interés tienen un impacto en la capacidad de la Corporación para proporcionar productos y servicios que hacen parte de su misionalidad. Corresponden a cualquier organización, grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por las actividades institucionales.

Dentro de las partes interesadas identificadas se encuentran:

- Clientes
- Colaboradores
- Proveedores
- Aliados Estratégicos
- Accionistas
- Gobierno
- Academia
- Industria
- Organismos No Gubernamentales
- Otros

ESPACIO INTENCIONALMENTE EN BLANCO

## 1.2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

### 1.2.1 Planes de referencia

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018-2030 tiene en cuenta las directrices que jerárquicamente emanan del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y del Plan Estratégico Sectorial (PES) para cada cuatrienio de Gobierno, por lo cual será objeto de modificación cuando así se requiera.

De la misma manera, el Plan Estratégico Cuatrienal (PEC) para cada lapso de Gobierno se desagrega y ejecuta en forma anual a través del Plan de Acción Anual (PAA), el cual es objeto de seguimiento y evaluación periódica.



Figura No. 2. Alineación Estratégica de la CIAC S.A.

### 1.2.2 Enfoque Operacional

Las operaciones de la Corporación se controlan desde su sede central en el Aeropuerto Internacional El Dorado y se ejecutan en los diferentes lugares donde está presente para atender las necesidades de sus clientes.

En caso de ser necesario, la Corporación puede desplazar personal, material, equipo e información a los sitios nuevos o diferentes a los usualmente establecidos, desde donde sea necesario operar ya sea en forma temporal o permanente. En tal caso, adelantará las coordinaciones operacionales, logísticas y administrativas ante las diferentes instancias pertinentes.

### 1.2.3 Fundamento de las operaciones

Las operaciones de la Corporación, entendidas estas como la función del negocio responsable del manejo de los procesos de fabricación y prestación del servicio, se realizan conforme a los valores, principios, políticas, procesos, procedimientos y capacidades distintivas contempladas dentro de su sistema de gestión.

### 1.2.4 Principios de las operaciones

Los principios con base en los cuales se desarrolla la gestión de la Corporación corresponden a los siguientes, los cuales son explicados con más detalle en el Capítulo 3:

- Enfoque en el negocio
- Comunicación y relación con el cliente
- Implementación de la cultura de Clase Mundial
- Gerenciamiento y monitoreo de todas las actividades
- Seguridad integral
- Protección de las capacidades
- Innovación

Además de estos principios, es necesario tener en cuenta los principios básicos asociados a la gestión de operaciones, así:

- Realidad. Debe haber enfoque en el problema y no en las técnicas porque ninguna herramienta en sí misma representa una solución universal.
- Organización. Tener en cuenta que los procesos operacionales están interconectados. Todos los elementos tienen que ser predecibles y consistentes para lograr un desempeño similar en los resultados.
- Fundamentos. Mientras que el 80% del éxito resulta de una estricta adherencia a los registros y la disciplina, el 20% restante resulta de aplicar nuevas técnicas a los procesos.
- Responsabilidad por los resultados. Los directivos, coordinadores y supervisores en los diferentes niveles deben establecer reglas y métricas, y definir responsabilidades a sus colaboradores verificando regularmente el logro de las metas establecidas. Sólo de esta forma estos últimos desarrollarán los esfuerzos necesarios.
- Varianza. La varianza de los procesos tiene que ser bien manejada para limitarla cuando sea necesario e impulsarla cuando se busque fomentar la creatividad.
- Causalidad. Los problemas son síntomas o efectos de causas subyacentes. Si las causas no se atacan en la forma debida los mismos problemas aparecerán una y otra vez.
- Pasión manejada. La pasión de los colaboradores puede ser un gran impulsor de crecimiento y debe ser infundido por los directivos si no se genera en forma natural.
- Humildad. Las personas en la organización deben reconocer sus limitaciones y buscar apoyo para seguir adelante cuando así se requiera.

- Éxito. Lo que es considerado como exitoso puede cambiar con el tiempo, pero siempre es necesario considerar el interés del cliente. De vez en cuando es conveniente revisar los demás principios.
- Cambio. Siempre habrán nuevas teorías y soluciones por lo que no hay que aferrarse a una u otra. Es conveniente acoger el cambio y a la vez administrar la estabilidad en el largo plazo.

Las capacidades distintivas de la Corporación también contribuyen a la forma y al alcance de las operaciones.

### 1.3 FUNCIONES Y MISIONES

#### 1.3.1 Marco General

En el desarrollo de su objeto social, la Corporación tiene las funciones establecidas en el Acuerdo No. 06 de la Junta Directiva del 28 de septiembre de 2001 mediante el cual se adoptan los estatutos internos, relacionadas a continuación:

- Realizar las siguientes actividades dentro de una o varias zonas francas, conforme a las disposiciones que las autoricen:
  - El montaje, administración y explotación de centros, talleres de reparación y mantenimiento, entrenamiento aeronáutico y prestación de toda clase de servicios para aeronaves nacionales y extranjeras.
  - Fabricación, ensamblaje y compraventa, agencia y distribución de aeronaves y partes, repuestos, piezas sueltas y accesorios para las mismas.
  - Servir de agente o recibir de despachadores extranjeros o importadores nacionales, equipos aeronáuticos, partes, repuestos, herramientas y piezas sueltas para reparación, mantenimiento, ensamblaje, fabricación y servicios de aeronaves y equipos aeroportuarios, mercancías recibidas para depósito, importación o exportación.
- Celebrar contratos o convenios con empresas y entidades públicas y privadas, nacionales o extranjeras, para la prestación de servicios de reparación, mantenimiento y ensamble de aeronaves y sus componentes.
- Adquirir patentes, procedimientos de fabricación, dibujos industriales y toda clase de derechos de propiedad industrial.
- Adquirir bienes muebles e inmuebles, dar en prenda los primeros e hipotecar y gravar los segundos, así como enajenar unos u otros cuando lo estime conveniente; adquirir patentes, marcas, procedimientos de fabricación, dibujos industriales, rótulos y toda clase de derechos de propiedad industrial, usar y explotar los de otras personas a cambio de regalías, participación en ventas o en utilidades líquidas o de otros bienes o derechos, y enajenar los propios cuando convenga a sus intereses.
- Tomar o dar en arrendamiento y en administración bienes muebles o inmuebles y hacer instalaciones y montajes de talleres, depósitos y almacenes en estos últimos o en los que adquiera o cualquier título.
- Celebrar toda clase de operaciones de crédito y recibir dineros en mutuo, con garantías reales o personales o sin ellas; celebrar el contrato de cambio en todas sus manifestaciones, como girar, descontar, etc., toda clase de títulos valores de orden crediticio como letras, pagarés, etc.

- Previos los requisitos legales y estatutarios, formar parte como fundador a cualquier título, de sociedades que se dediquen a los mismos negocios o cuyo objeto comprenda actividades auxiliares, complementarias o que facilite el cumplimiento de las propias, adquirir a cualquier título otras empresas nacionales con actividades semejantes, incorporarlas o fusionarse con ellas en cualquier forma, y en general, celebrar toda clase de operaciones y contratos de cualquier orden, siempre que atiendan directamente, al mejor cumplimiento de las actividades comprendidas dentro de su objeto principal.

### 1.3.2 Organización

El desarrollo de las operaciones conducentes al cumplimiento de la misión de la Corporación hace uso extensivo de los recursos institucionales, incluyendo aquellos relacionados con la organización conforme a las funciones, autoridades, roles y responsabilidades establecidas en el Manual de Funciones y los procesos de gestión.

### 1.3.3 Relacionamiento

Las relaciones de la Corporación con sus partes interesadas están dadas con base en su ubicación dentro de la estructura del Estado en su condición de Empresa Industrial y Comercial al servicio de las necesidades del sector aeroespacial en los mercados de aviación comercial y de seguridad y defensa en los ámbitos nacional e internacional.



Figura No. 3. Relacionamiento de la CIAC S.A. con sus partes interesadas

Dada la condición antes descrita y su carácter de sociedad anónima, la Corporación tiene relaciones directas con sus propietarios a través de la Asamblea General de Accionistas y la Junta Directiva.

Accionista	Participación (%)
Ministerio de Defensa Nacional	89.46
Agencia Logística de las Fuerzas Militares	9.94
Servicio Aéreo a Territorios Nacionales	0.52
Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil	0.04
Cooperativa de Empleados CIAC S.A.	0.04
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Tabla No. 1 Composición Accionaria CIAC S.A.

Mención especial merece el relacionamiento establecido a través del Convenio Interadministrativo de Asociación celebrado el día 28 de junio de 2006 suscrito entre la Nación – Ministerio de Defensa Nacional y la Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana S.A. con el fin de prestar conjuntamente los servicios de mantenimiento, reparación y apoyo logístico aeronáutico con el propósito de optimizar la gestión y resultados de la aviación en el sector defensa, ampliar la capacidad actual para reparar componentes del inventario aeronáutico de la Fuerza Pública, el sector gobierno y la aviación en general, así como para impulsar el desarrollo de la industria aeronáutica nacional.

A la fecha se han suscrito además el Modificadorio No. 1 con fecha 28 de junio de 2016 y el Modificadorio No. 2 al Convenio con fecha 28 de septiembre de 2016 extendiendo su vigencia por diez (10) años más.

Como resultado de las actividades adelantadas se han obtenido beneficios económicos que han sido reinvertidos en el sostenimiento y mejoramiento de las capacidades de los talleres del Comando Aéreo de Mantenimiento (CAMAN) y que no hubieran sido posibles obtener de otra forma, sin contar además la cobertura de los costos y gastos asociados a su operación en términos de mano de obra, KNOW-HOW, materiales y suministros, servicios especiales y servicios públicos, junto a los beneficios institucionales en términos sociales, tecnológicos e industriales con su correspondiente proyección al mercado por fuera del sector dentro de los ámbitos nacional e internacional.

De otra parte y en una forma más específica, el relacionamiento con sus clientes está dado de acuerdo con sus necesidades, expectativas y requisitos, aspectos que se formalizan en los contratos suscritos entre las partes y se complementan en forma sinérgica a lo largo de la ejecución de los proyectos a través de las diferentes instancias de comunicación y coordinación, las cuales incluso se extienden más allá de un periodo de garantía y permanecen a lo largo del ciclo de vida de los productos entregados.

## 2. MODELO DE GESTIÓN CIAC S.A.

### 2.1 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AERONÁUTICA (SIGCA)

El Modelo de Gestión de la Corporación corresponde al Sistema Integrado de Gestión de la Calidad Aeronáutica (SIGCA), implementado en forma inicial en 2002 con su respectiva evolución desde ese entonces para incorporar al día de hoy los requisitos aplicables tanto a una organización fabricante de productos aeroespaciales (OEM) como a una estación reparadora aeronáutica (MRO) dentro de un enfoque de desempeño basado en procesos.

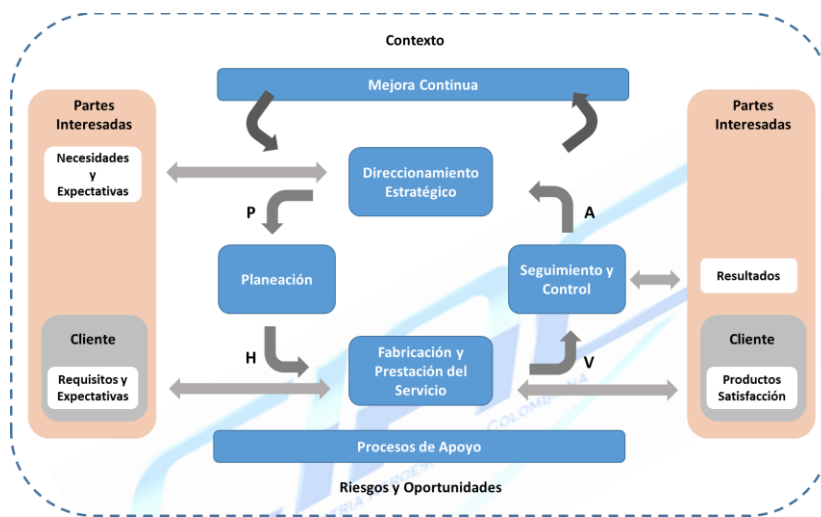


Figura No. 4. Modelo de Gestión CIAC S.A.

Este sistema busca garantizar:

- El establecimiento de los procesos necesarios y su aplicación en la gestión de la Corporación determinando su secuencia e interacción en busca del cumplimiento de la misión.
- La determinación de los criterios y métodos necesarios para garantizar que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces.
- La disponibilidad de los recursos y atributos necesarios para soportar la operación y el seguimiento de los procesos.
- El logro de los Objetivos Organizacionales contemplados en el Mapa Estratégico de la organización y que también corresponden a los Objetivos de Calidad de la Corporación.
- El cumplimiento de los requisitos reglamentarios y legales, normativos, del cliente, de la industria y de la propia organización de acuerdo con las exigencias de las partes interesadas.
- La satisfacción de las necesidades, requerimientos, especificaciones y expectativas de sus clientes y demás partes interesadas.

- La gestión de los riesgos y oportunidades dentro del contexto de desempeño de la Corporación.
- La adecuada implementación de procesos de mejora continua mediante la realización de las acciones necesarias para la corrección de desviaciones y salidas no deseadas.
- El aseguramiento en el control de las materias, bienes y procesos provistos por terceros de conformidad con los requisitos específicos documentados.
- La conveniencia, la adecuación y la eficacia de la gestión.

## 2.2 HERRAMIENTAS E INTEGRACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

La prospectiva y la planeación estratégica le permiten a la Corporación analizar los escenarios posibles y con base en ello avizorar cambios en el entorno ajustando la estrategia conforme a las necesidades de competitividad y sostenibilidad de la Corporación.

El plan estratégico resultante de la aplicación de las herramientas antes citadas debe llevarse a la práctica a través del plan de acción y su grado de avance ser evaluado regularmente de forma tal que se puedan tomar las decisiones pertinentes para el aseguramiento de su cumplimiento, para lo cual se utiliza el modelo BALANCED SCORECARD (BSC) como herramienta de alineación de las actividades del negocio con la visión y estrategia de la organización, de mejora de las comunicaciones tanto internas como externas y de monitoreo del desempeño organizacional con respecto a los objetivos estratégicos.

Los procesos se desarrollan conforme a las herramientas aplicables a los sistemas de gestión que hacen parte del SIGCA, es decir a aquellos basados en las normas ISO, AS/EN 91XX y BASC; además del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), los fabricantes de equipo original (OEM) y las autoridades regulatorias nacionales y extranjeras.

Estos procesos se ven afectados por la incertidumbre que pueda jugar a favor o en contra, razón por la cual es necesario contar con herramientas de gestión de riesgos y oportunidades, las cuales comprenden una secuencia de actividades que incluyen la identificación, análisis y evaluación, así como el establecimiento de estrategias para su manejo.

El sistema de gestión documental del SIGCA permite la consolidación de la información asociada dentro de un único repositorio con el fin de asegurar su integridad, así como la disponibilidad permanente de información actualizada en los diferentes puestos de trabajo.

Los proyectos tendientes a materializar la estrategia en acción se formulan y ejecutan a través de la metodología de Gestión de Proyectos establecida con base en los lineamientos del Instituto de Gestión de Proyectos (PMI), la cual ha sido adecuada a las necesidades del sector aeroespacial.

La integración de los procesos de gestión se realiza a través de la plataforma ERP-SAP mediante la cual se realiza la planificación y gestión de los recursos de todas las áreas funcionales de la Corporación.

Las oportunidades de mejora, la solución de problemas y la planeación se hacen mediante la acción coordinada del Comité Directivo, que enlaza el modelo de gestión dentro de una visión sistémica y con mayor información para la toma de decisiones.



Figura No. 5. Sistema Integrado de Gestión de la Calidad Aeronáutica (SIGCA)

### 2.3 CADENA DE VALOR

Mención especial merece la herramienta estratégica de Cadena de Valor usada para analizar las actividades de la Corporación en procura de identificar y gestionar sus fuentes de ventaja competitiva. A través de ella se establecen las actividades institucionales que agregan valor, es decir, las que están asociadas a la generación del bien y servicio dada su condición dual de organización fabricante de productos aeroespaciales (OEM) y de estación reparadora aeronáutica (MRO), así como su posterior entrega al cliente.

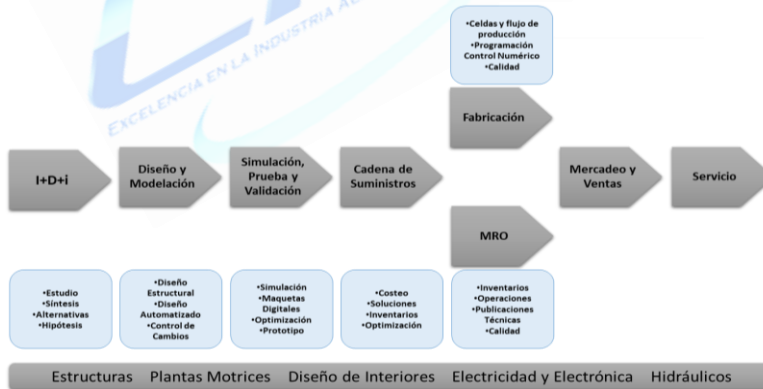


Figura No. 6. Cadena de Valor CIAC S.A.

## 2.4 CICLO DE GESTIÓN CORPORATIVA

Con base en sus capacidades distintivas la Corporación tiene la habilidad de transformar las entradas provistas por los socios estratégicos y los proveedores en productos (bienes y servicios) requeridos por los clientes en los mercados que atiende.

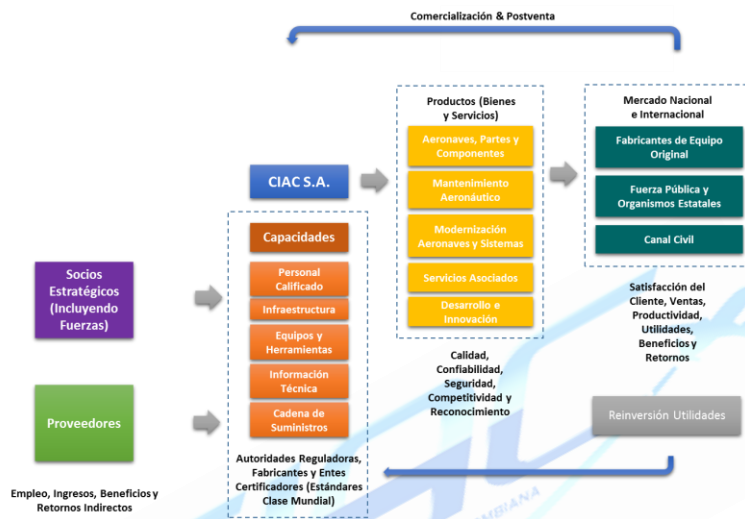


Figura No. 7. Ciclo de Gestión CIAC S.A.

Estas entradas deben estar en concordancia con los estándares de clase mundial establecidos por las autoridades regulatorias, los grandes fabricantes y los entes certificadores a fin de generar productos con calidad, confiabilidad, seguridad, competitividad y reconocimiento. Las mismas provienen de los socios estratégicos a través de los cuales la Corporación complementa o puede complementar las capacidades existentes según las exigencias del mercado así como de los proveedores a nivel global, dentro de los cuales se destacan aquellos de origen local en las diferentes capas de la cadena de suministros (TIERS) en las que intervienen con las ventajas asociadas en términos de desarrollo social, económico y tecnológico; en concordancia con la condición de empresa tractora de la industria aeroespacial nacional conforme a los preceptos de su misión institucional.

Igualmente, las capacidades distintivas agrupadas alrededor de las unidades de negocio y los procesos misionales permiten la atención de las necesidades del mercado nacional e internacional en las categorías de grandes fabricantes o Fabricantes de Equipo Original (OEM), Fuerza Pública (FF.PP.) y organismos estatales, y el canal civil a fin de generar su completa satisfacción así como asegurar las ventas y la consecuente sostenibilidad del negocio, además de la productividad de las Unidades de Negocio, la generación de utilidades financieras, la obtención de beneficios sociales y la producción de retornos fiscales en forma de impuestos y contribuciones. En este punto es importante destacar la necesidad de retroalimentar a la gestión corporativa con la percepción de los clientes acerca del servicio

prestado a fin de adelantar las acciones de mejoramiento continuo requerido para seguir prestando más servicios conforme a sus requisitos a la vez que proveer el desarrollo de nuevos productos (bienes y servicios) y la atención del ciclo de vida de las flotas a su cargo.

De otra parte, las utilidades generadas con motivo de la actividad industrial y comercial desarrollada a lo largo de cada vigencia fiscal son reinvertidas en el fortalecimiento de las capacidades distintivas ya existentes y la implementación de nuevas capacidades con base en la autorización emitida por parte del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), con lo cual el ciclo de gestión se constituye en un ciclo virtuoso de crecimiento progresivo.

## 2.5 SEGUIMIENTO Y CONTROL

La Corporación establece, implementa y mantiene información documentada específica que describe cómo se hace la planeación e implementación de los procesos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios con el fin de:

- Demostrar la conformidad con los requisitos del producto, teniendo en cuenta los requisitos específicos establecidos por el cliente y las especificaciones de proyecto.
- Asegurar para el cliente y para la propia organización la adecuación y conformidad del SIGCA garantizando su capacidad de generar productos que cumplen con todos los requisitos establecidos.
- Mejorar continuamente el desempeño y la eficacia del SIGCA.

Para que todos estos procesos se presten de forma adecuada a las actividades productivas de la Corporación, la Alta Dirección determina que sean definidos y especificados los métodos aplicables a cada uno de ellos, incluyendo cuando sea necesario el empleo de técnicas estadísticas para recoger datos e información que deba ser analizada. Estas técnicas estadísticas deben ser empleadas en asociación con los Indicadores de Gestión del SIGCA.

La evaluación de resultados es el propósito fundamental y permanente del Modelo de Gestión CIAC S.A., toda vez que permitirá en forma periódica obtener información relativa a la forma como se alcanzan los objetivos estratégicos establecidos dentro del PEI.

Gracias a la implementación del Módulo de Inteligencia de Negocios (BI) en la plataforma ERP-SAP, el propósito es tener conocimiento en tiempo real de lo que acontece a fin de corregir las salidas no conformes en forma oportuna y reorientar la ejecución de actividades evitando al máximo el empleo ineficiente de los recursos disponibles.

## 2.6 UTILIDAD DEL MODELO DE GESTIÓN

El modelo de gestión hace posible la simplificación, adecuación, evaluación y mejora del desempeño corporativo en todos los niveles. Este puede ajustarse de forma tal que cada vez que sea necesario contemplar nuevos requisitos o modificar los ya aplicables pueda hacerse en una forma ágil sin imponer cargas de trabajo en exceso. Su ejecución en el nivel central y en las unidades ejecutoras facilita la gestión conforme a los requisitos aplicables con énfasis en los procesos misionales.



La evaluación periódica de los resultados a través del análisis de la conformidad de los bienes y servicios generados, la retroalimentación del cliente, el desempeño y eficacia de los procesos, los resultados de las auditorías internas y externas, la eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades, el desempeño de los proveedores, el análisis periódico del contexto y la revisión por la Dirección y la necesidad de mejoras son aspectos de fundamental importancia dentro del modelo de gestión corporativa.

Esta evaluación trasciende el ámbito de la Corporación e incumbe también a los entes de control ejecutivo, fiscal, disciplinario, político, administrativo, contable y regulatorio dentro de las competencias y alcances respectivos.



### 3. PRINCIPIOS, VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA

#### 3.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los siguientes corresponden a los principios de la Corporación:

##### Focalización - Enfoque en el negocio

Dirigir los recursos disponibles al cumplimiento de la misión institucional. La Entidad enfoca sus metas basada en las capacidades adquiridas, con una adecuada asignación de recursos y buscando siempre la satisfacción del cliente

##### Comunicación y relación con el cliente

Canales de comunicación efectivos que garanticen una relación adecuada con el cliente externo e interno

##### Implementar la cultura de clase mundial

Ser una empresa diferenciadora en el desarrollo de la industria aeroespacial con base en los siguientes pilares: Satisfacción del cliente, capital humano calificado, liderazgo, procesos y procedimientos comparables con otras empresas de clase mundial, ventajas competitivas y tecnología de punta

##### Gerenciar y monitorear todas las actividades

Seguimiento permanente a los servicios prestados por la Corporación, mediante la medición indicadores de gestión por procesos y establecimiento de cuadro de mando integral como herramienta de análisis gerencial y toma de decisiones

##### Seguridad Integral

Prestación de un servicio seguro con altos estándares en seguridad industrial, seguridad operacional, seguridad física y salud ocupacional

##### Protección de las capacidades

Los sistemas de información de la Corporación deben garantizar la seguridad de la información, tanto para evitar el espionaje industrial como para garantizar la integridad de la información financiera, contable y estratégica

##### Innovación

Incentivar en los trabajadores la iniciativa e invención de estrategias que mejoren el desarrollo de sus actividades y generen valor agregado a la prestación de los servicios de la Entidad

Figura No. 8. Principios CIAC S.A.

#### 3.2 VALORES INSTITUCIONALES

Los valores institucionales son los indicados a continuación:



Figura No. 9. Valores CIAC S.A.

### 3.3 CÓDIGO DE ÉTICA

La Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana S.A. en sus actuaciones **garantiza** los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad obrando en cumplimiento de la Constitución Política y las leyes.

Como se indicó previamente, los valores corporativos corresponden a:

- **Integridad.** Rectitud, bondad, honradez e intachabilidad reflejan una organización en la que se puede confiar.
- **Compromiso.** Sentido de pertenencia e identidad con la organización, sus metas y objetivos.
- **Excelencia.** Prestar un servicio con los más altos estándares de calidad que garanticen la satisfacción del cliente.
- **Actitud de servicio.** Disposición para interactuar con amabilidad y oportunidad en todos los niveles de la organización.

Con base en lo anterior, el comportamiento de su personal se caracteriza principalmente por contar con los siguientes atributos:

- Puntualidad
- Felicidad
- Disruptividad
- Flexibilidad en el desarrollo de las actividades
- Habilidad en la planeación
- Asertividad en la comunicación
- Respeto

Cada una de las personas que hace parte de la Corporación ha sido elegida porque sabe, conoce, acepta y aplica un comportamiento basado constantemente en valores éticos.

El Decreto 1499 de 2017 definió al Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) como el marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades públicas, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio (Artículo 2.2.22.3.2), y dentro de su ámbito de aplicación quedaron cobijados los organismos y entidades del orden nacional.

El mismo Decreto señala en su artículo 2.2.22.3.3 como unos de los objetivos del Modelo, fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad como motores de la generación de resultados de las entidades públicas.

Para la Corporación un líder es quien logra captar en los demás la voluntad para seguir y lograr los objetivos estratégicos institucionales e inspira la transformación, mantiene la cohesión y la motivación haciendo de la empresa un referente en el sector. Para el Sistema de Gestión MIPG es evidente “la necesidad de construir una política de Integridad para las entidades públicas, dentro de la cual el más reciente ha sido la adopción de un ‘código general’ o ‘código tipo’ que establece mínimos de integridad homogéneos para todos los servidores públicos del país, convirtiéndose así, en una guía de comportamiento en el servicio público. Un código que a la vez es una herramienta de cambio cultural que incita a nuevos tipos de reflexiones, actitudes y comportamientos”.

Teniendo en cuenta los parámetros del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y de la Política de Integridad, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) desarrolló un ‘código general’ o ‘código tipo’ que denominó Código de Integridad, con las características de ser general, conciso y en el cual se establecieron unos mínimos de integridad para todos los servidores públicos del país, quedando compendiadas cinco (05) líneas de acción (valores) así:

#### **HONESTIDAD**

Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.

#### **LO QUE HAGO**

- Siempre digo la verdad, incluso cuando cometo errores, porque es humano cometerlos, pero no es correcto esconderlos.
- Cuando tengo dudas respecto a la aplicación de mis deberes busco orientación en las instancias pertinentes al interior de mi entidad. Se vale no saberlo todo, y también se vale pedir ayuda.
- Facilito el acceso a la información pública completa, veraz, oportuna y comprensible a través de los medios destinados para ello.
- Denuncio las faltas, delitos o violación de derechos de los que tengo conocimiento en el ejercicio de mi cargo, siempre.
- Apoyo y promuevo los espacios de participación para que los ciudadanos hagan parte de la toma de decisiones que los afecten relacionadas con mi cargo o labor.

#### LO QUE NO HAGO

- No le doy trato preferencial a personas cercanas para favorecerlos en un proceso en igualdad de condiciones.
- No acepto incentivos, favores, ni ningún otro tipo de beneficio que me ofrezcan personas o grupos que estén interesados en un proceso de toma de decisiones.
- No uso recursos públicos para fines personales relacionados con mi familia, mis estudios y mis pasatiempos (esto incluye el tiempo de mi jornada laboral, los elementos y bienes asignados para cumplir con mi labor, entre otros).
- No soy descuidado con la información a mi cargo, ni con su gestión.

#### RESPECTO

##### LO QUE HAGO

- Atiendo con amabilidad, igualdad y equidad a todas las personas en cualquier situación a través de mis palabras, gestos y actitudes, sin importar su condición social, económica, religiosa, étnica o de cualquier otro orden. Soy amable todos los días, esa es la clave, siempre.
- Estoy abierto al diálogo y a la comprensión a pesar de perspectivas y opiniones distintas a las mías. No hay nada que no se pueda solucionar hablando y escuchando al otro.

##### LO QUE NO HAGO

- Nunca actúo de manera discriminatoria, grosera o hiriente, bajo ninguna circunstancia.
- Jamás baso mis decisiones en presunciones, estereotipos, o prejuicios.
- No agredo, ignoro o maltrato de ninguna manera a los ciudadanos ni a otros servidores públicos.

#### COMPROMISO

Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.

##### LO QUE HAGO

- Asumo mi papel como servidor público, entendiendo el valor de los compromisos y responsabilidades que he adquirido frente a la ciudadanía y al país.
- Siempre estoy dispuesto a ponerme en los zapatos de las personas. Entender su contexto, necesidades y requerimientos es el fundamento de mi servicio y labor.
- Escucho, atiendo y oriento a quien necesite cualquier información o guía en algún asunto público.
- Estoy atento siempre que interactúo con otras personas, sin distracciones de ningún tipo.
- Presto un servicio ágil, amable y de calidad.

#### LO QUE NO HAGO

- Nunca trabajo con una actitud negativa. No se vale afectar mi trabajo por no ponerle ganas a las cosas.
- No llego nunca a pensar que mi trabajo como servidor es un “favor” que le hago a la ciudadanía. Es un compromiso y un orgullo.
- No asumo que mi trabajo como servidor es irrelevante para la sociedad.
- Jamás ignoro a un ciudadano y sus inquietudes.

#### DILIGENCIA

Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.

#### LO QUE HAGO

- Uso responsablemente los recursos públicos para cumplir con mis obligaciones. Lo público es de todos y no se desperdicia.
- Cumplo con los tiempos estipulados para el logro de cada obligación laboral. A fin de cuentas, el tiempo de todos es oro.
- Aseguro la calidad en cada uno de los productos que entrego bajo los estándares del servicio público. No se valen cosas a medias.
- Siempre soy proactivo comunicando a tiempo propuestas para mejorar continuamente mi labor y la de mis compañeros de trabajo.

#### LO QUE NO HAGO

- No malgasto ningún recurso público.
- No postergo las decisiones ni actividades que den solución a problemáticas ciudadanas o que hagan parte del funcionamiento de mi cargo. Hay cosas que sencillamente no se dejan para otro día.
- No demuestro desinterés en mis actuaciones ante los ciudadanos y los demás servidores públicos.
- No evado mis funciones y responsabilidades por ningún motivo.

#### JUSTICIA

Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

#### LO QUE HAGO

- Tomo decisiones informadas y objetivas basadas en evidencias y datos confiables. Es muy grave fallar en mis actuaciones por no tener las cosas claras.
- Reconozco y protejo los derechos de cada persona de acuerdo con sus necesidades y condiciones.



- Tomo decisiones estableciendo mecanismos de diálogo y concertación con todas las partes involucradas

#### LO QUE NO HAGO

- No promuevo ni ejecuto políticas, programas o medidas que afectan la igualdad y la libertad de personas.
- No favorezco el punto de vista de un grupo de interés sin tener en cuenta a todos los actores involucrados en una situación.
- Nunca permito que odios, simpatías, antipatías, caprichos, presiones o intereses de orden personal o grupal interfieran en mi criterio, toma de decisión y gestión pública.
- Para la Corporación es de gran importancia que este Código de Ética e Integridad adoptando los cinco valores antes mencionados, que serán determinantes en la línea de acción cotidiana del actuar de nuestro personal y como parte de la política de Talento Humano dentro del Modelo Integrado de Planeación y Gestión por lo que su divulgación y socialización se hará por parte del Grupo de Talento Humano conjuntamente con los directivos para facilitar su identificación y hacerlos propios para cada integrante.





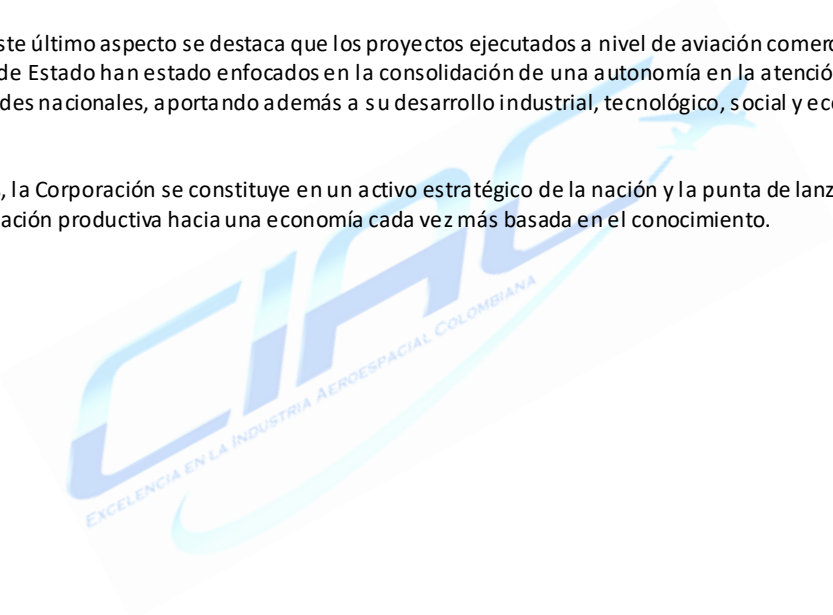
#### 4. MISIÓN

La misión de la Corporación corresponde a la de “Impulsar con excelencia el desarrollo de la industria aeroespacial colombiana”.

Esta misión se estableció teniendo en cuenta que uno de los roles de la Corporación es el de ejecutar actividades de fabricación de productos aeroespaciales y de mantenimiento, reparación y OVEHAUL (MRO) aeronáutico con destino a los mercados que atiende. Sin embargo y dado que, tal y como se indicó en el aparte correspondiente al Ciclo de Gestión Corporativa, no es posible que la Corporación cuente con la totalidad de las capacidades requeridas en procura del logro de tal propósito, debe recurrir entre otras fuentes a las capacidades existentes a nivel de proveedores de bienes y servicios locales contribuyendo con ello a impulsar la dinámica del sector industrial en el que se desenvuelve y accionar a nivel nacional con base en el objeto y alcance de los proyectos a su cargo.

Dentro de este último aspecto se destaca que los proyectos ejecutados a nivel de aviación comercial y de aviación de Estado han estado enfocados en la consolidación de una autonomía en la atención de las necesidades nacionales, aportando además a su desarrollo industrial, tecnológico, social y económico.

Así las cosas, la Corporación se constituye en un activo estratégico de la nación y la punta de lanza en la transformación productiva hacia una economía cada vez más basada en el conocimiento.



## 5. VISIÓN 2018-2030

La visión institucional al año 2030 establece que “La Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana S.A. se consolidará como una empresa de clase mundial con alcance global que ofrece soluciones integrales al mercado aeroespacial, con base en un talento humano bilingüe altamente competente y comprometido, tecnología digital e infraestructura ampliada de punta y los más altos estándares internacionales de gestión, calidad y seguridad, que garanticen la satisfacción total del cliente”.

### CONSOLIDACIÓN COMO UNA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL

La Corporación pretende ser reconocida como igual por parte de los referentes en el mercado aeroespacial global a través de la consolidación del proceso de adopción de las mejores prácticas de la industria iniciado en el periodo 2015-2018 y que a la fecha ha conducido a la certificación de su sistema integrado de gestión bajo las normas aplicables a los sistemas de gestión de calidad tanto genéricos (ISO 9001) como específicos de la industria (AS/EN 9100 y AS/EN 9110), además del sistema de gestión ambiental (ISO 14001), el sistema de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST), el sistema de aseguramiento de la cadena de suministros (ISO 28000 y BASC), los Reglamentos Aeronáuticos Colombianos (RAC), las Regulaciones de Aviación de la Fuerza Pública, las Regulaciones de Aviación Federal (FAR) de los Estados Unidos y los requisitos específicos de las casas fabricantes. En forma adicional, se ha adoptado el estándar de gestión de facto ERP-SAP reconocido a nivel mundial por una base del orden de los 400.000 clientes dentro de la cual se encuentran las organizaciones líderes del sector aeroespacial, las normas internacionales de información financiera (NIIF) y la metodología de gestión de proyectos del Instituto de Gestión de Proyectos (PMI).

### ALCANCE GLOBAL

La Corporación busca lograr un alcance global para los bienes y servicios generados con base en sus capacidades distintivas actuales y potenciales soportado en el cumplimiento de los requisitos reglamentarios y legales, normativos, del cliente, de la industria y de la propia organización; aprovechando las oportunidades derivadas de la proyección de las necesidades de los mercados de aviación comercial y de seguridad y defensa para los próximos años.

### SOLUCIONES INTEGRALES AL MERCADO AEROESPACIAL

La Corporación cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios para atender las necesidades del mercado que bien pueden adaptarse a las necesidades específicas de los clientes actuales y potenciales en procura de lograr una mayor cobertura, aprovechando para ello esquemas de suministro diferentes a los tradicionales tales como LEASING, CONTRACTOR LOGISTICS SUPPORT (CLS) y FLY-BY-THE-HOUR, entre otros.

### TALENTO HUMANO BILINGÜE ALTAMENTE COMPETENTE Y COMPROMETIDO

La Corporación desea fortalecer su sistema de gestión por competencias (Conocimiento, experiencia y habilidades), que junto con una cultura organizacional de clase mundial y el manejo del idioma inglés



le permitan al personal un mejor desempeño en los cargos y funciones asignadas, potenciando de esta manera la productividad y competitividad en apoyo al logro de los Objetivos Estratégicos.

### **TECNOLOGÍA DIGITAL E INFRAESTRUCTURA AMPLIADA DE PUNTA**

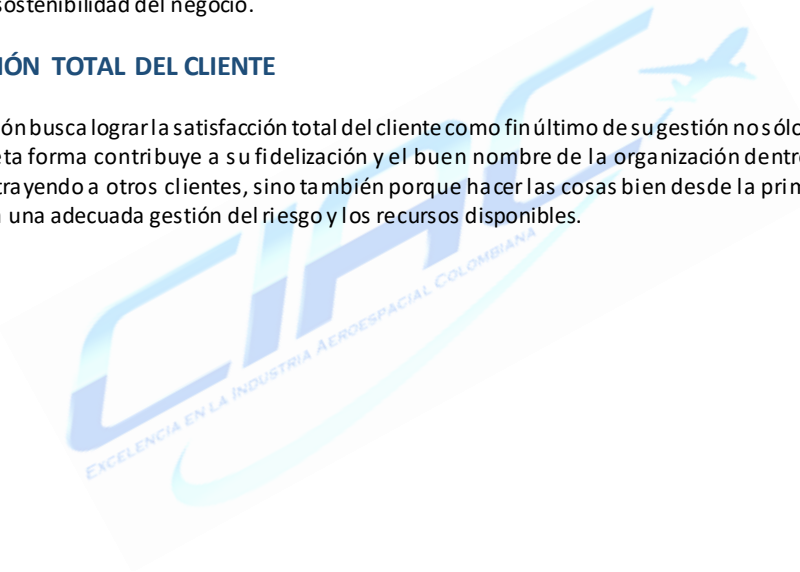
La Corporación requiere impulsar la adopción de tecnologías digitales y la disponibilidad de infraestructura en la extensión necesaria para la ejecución de sus procesos misionales conforme a los estándares de la industria aeroespacial y las necesidades del mercado.

### **MÁS ALTOS ESTÁNDARES INTERNACIONALES DE GESTIÓN, CALIDAD Y SEGURIDAD**

La Corporación debe mantener y vigorizar los estándares de gestión de clase mundial logrados toda vez que los mismos le dan visibilidad y proyección de los mercados globales facilitando la ejecución de iniciativas de colaboración y la incursión en nuevos segmentos tendientes a asegurar un mejor posicionamiento y la sostenibilidad del negocio.

### **SATISFACCIÓN TOTAL DEL CLIENTE**

La Corporación busca lograr la satisfacción total del cliente como fin último de su gestión no sólo porque hacerlo de esta forma contribuye a su fidelización y el buen nombre de la organización dentro de los mercados atrayendo a otros clientes, sino también porque hacer las cosas bien desde la primera vez contribuye a una adecuada gestión del riesgo y los recursos disponibles.



## 6. PROMESA DE VALOR Y CAPACIDADES DISTINTIVAS

### 6.1 PROMESA DE VALOR

Este concepto corresponde al compromiso que se adquiere con el cliente cuando este busca satisfacer sus requisitos y expectativas a través de la adquisición de los bienes y/o servicios generados por la Corporación. Está definida en términos de Calidad, Seguridad y Oportunidad y debe ser cumplida haciendo para ello los esfuerzos y utilizando los recursos que sean necesarios conforme a los estándares de desempeño establecidos según sea el caso.

#### 6.1.1 Calidad

Este es un aspecto de vital importancia para la industria aeroespacial toda vez que la entrega de productos de alta calidad es indispensable para asegurar tanto la satisfacción del cliente como la seguridad asociada a la utilización de los mismos. Además, los fabricantes y proveedores de servicios dependen de redes amplias de proveedores para llevar su producto final al mercado, requiriendo por lo tanto acreditar el cabal cumplimiento de los requisitos en todos los niveles de la cadena de suministros.

Así las cosas, cada vez más las compañías dentro de los mercados relacionados requieren la adopción de sistemas de gestión de la calidad aplicables a esta industria como es el caso de la Corporación, la cual ha complementado su sistema integrado de gestión mediante la adopción de los estándares de gestión de calidad aeroespacial AS/EN 9100 y AS/9110, garantizando con ello el desarrollo de las actividades de control, aseguramiento y mejora continua de la calidad conforme a las mejores prácticas globales en la materia.

#### 6.1.2 Seguridad

Este aspecto es extremadamente importante en la industria aeroespacial debido a la cantidad de personas y capital involucrados. Cualquier falta de atención en la seguridad podría resultar en la pérdida de vidas y repercutir en costos económicos y reputacionales afectando la confianza del público en los productos generados en ella.

La Corporación lo considera como fundamental dentro de su diario quehacer habiendo por lo tanto trabajado en la implementación de la filosofía SAFESTART y el Sistema de Gestión de Seguridad Operacional (SMS), el cual a su vez ha sido complementado con la implementación del Sistema de Gestión de Gestión de Control y Seguridad (SGCS) y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

#### 6.1.3 Oportunidad

Este aspecto también reviste importancia especial dentro de la industria aeroespacial como quiera que tiene un impacto significativo dentro de la confianza en el relacionamiento entre sus diferentes actores.

Buena parte de un desempeño oportuno está en la gestión de las operaciones de planeación y de gestión de la cadena de suministros.

En tal virtud, la Corporación ha venido implementando herramientas de gestión conducentes a soportar de mejor manera la ejecución de tales operaciones conforme a los estándares de la industria, junto con el desarrollo de actividades de mejora de las actividades de adquisición, compras y gestión de proveedores.

## 6.2 CAPACIDADES DISTINTIVAS

La Corporación cuenta con un portafolio de capacidades distintivas tanto a nivel de fabricación como de prestación de servicios en el cuales es posible identificar capacidades certificadas tanto para el canal civil como para el canal de seguridad y defensa en las unidades de negocio encargadas de fabricación (Aeronaves tripuladas y no tripuladas, sistemas, partes y blindajes aeronáuticos), de mantenimiento (Aeronaves, sistemas y equipos), de modernización (Integral y parcial de aeronaves incluyendo proyectos de conversión) y de servicios asociados (Ingeniería, Diseño y Desarrollo, servicios aeroespaciales, consultoría, entrenamiento técnico y operacional, soporte logístico integrado y sistemas de combustible de aviación fijos y móviles, entre otros).

Estas capacidades son el resultado del trabajo adelantado en forma sostenida por parte de la Corporación a lo largo de su existencia con el fin de lograr la autonomía requerida para atender las necesidades institucionales e industriales propias del poder aéreo nacional en cuanto a aviación civil y de Estado, no sólo con base en el mandato de su accionista mayoritario sino también con base en los requerimientos del mercado local y regional.

Están soportadas en el cumplimiento de los siguientes atributos de calidad objeto de verificación permanente por parte de las autoridades regulatorias a nivel de aviación civil y de estado, las grandes casas fabricantes y los organismos de certificación de los estándares de clase mundial implementados.

- Personal
- Infraestructura
- Equipos y Herramientas
- Información
- Material

A su vez, tales atributos en esencia corresponden a los factores que intervienen en la definición de una capacidad según lo establecido en la metodología de planeación basada en capacidades implementada al interior del Ministerio de Defensa Nacional a través del cumplimiento de los criterios de Doctrina, Organización, Material y Equipo, Personal e Infraestructura (DOMPI) sólo que a un nivel de mayor desagregación.

## 7. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Estas políticas se consideran una herramienta que complementa la Plataforma Estratégica y es de obligatoria aplicación.

### 7.1 POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO

- El personal de la Corporación, sin distinción de su forma de vinculación, orienta sus esfuerzos en garantizar la satisfacción del cliente externo e interno, mediante la prestación de servicios de alta calidad, generando confianza y fidelización hacia la compañía.
- La Corporación a través del Grupo de Gestión de Talento Humano con la participación activa de todo el nivel directivo, se asegura de desarrollar el programa de inducción al personal vinculado a la Entidad, con especial énfasis en la voluntad de servicio y los valores corporativos.
- El nivel Directivo y de Supervisores de la Corporación, debe delegar en sus subalternos la autoridad necesaria para que cumplan con sus responsabilidades y oficios, exigiendo los resultados requeridos.
- La Corporación cree en la importancia del aporte del conocimiento y experiencia de su personal.
- La Corporación valora y estimula en su personal la autonomía, creatividad, liderazgo e iniciativa empoderándolos para que asuman retos y generen nuevas soluciones para resolver problemas.
- En la Corporación se sigue el conducto regular y es primordial para el desarrollo de actividades nuevas o para conducir apropiadamente la información crítica. No obstante, se podrán efectuar todas las coordinaciones, relaciones e intercambio de información entre todo el personal, que permitan el adecuado desarrollo de las actividades rutinarias y el cumplimiento de los procedimientos.
- En la Corporación el personal es responsable del cumplimiento de las normas de seguridad operacional, seguridad industrial, salud ocupacional, protección del medio ambiente, seguridad física y de la información.
- En la Corporación las relaciones interpersonales se basan en el buen trato, la comunicación asertiva y el respeto, de esta forma, todos propendemos por un mejor clima organizacional.
- El nivel directivo de la Corporación debe mantener un trato amable, cordial y reconocer oportunamente los logros del personal a su cargo.
- El talento humano en la Corporación se centra en el desarrollo de las competencias y liderazgo, de tal forma que su personal sea consistente en las ideas y congruente en los actos, pero sobre todo enfrente sus retos con fuego en el corazón.

### 7.2 POLÍTICAS DE INFORMACIÓN

- El proceso de Gestión Comercial debe conocer a sus clientes, a través del conocimiento de sus planes estratégicos, plan de compras, planes de desarrollo, modernización o recuperación y efectuar la inteligencia de negocios que le permita a la Corporación contar con la suficiente información para proveer a futuro las necesidades de sus clientes y ofrecer soluciones adecuadas a sus necesidades actuales.

- La Corporación a través de sus procesos de Gestión Comercial y misionales, debe efectuar vigilancia competitiva y tecnológica, que le permita desarrollar nuevos productos y competir eficientemente en la industria.
- En la Corporación los sistemas de información deben garantizar la seguridad y confiabilidad de la información, tanto para evitar el espionaje industrial como para garantizar la integridad de la información financiera, contable y estratégica.
- En la Corporación el personal no está autorizado para entregar información de la compañía a personal externo en forma directa. En este caso el conducto regular es obligatorio.
- La Corporación debe mantener un sistema de información que garantice que todos los procesos se administren adecuadamente con eficiencia, sencillez y seguridad.

### 7.3 POLÍTICAS DE OPERACIÓN

- La seguridad operacional e industrial es intrínseca al trabajo de la Corporación y es un distintivo de sus productos y servicios. Por lo tanto, la seguridad es la cultura organizacional.
- La Corporación ofrece seguridad, premisa que implica que cuando la compañía ofrece un producto o servicio utiliza los más altos estándares de calidad.
- En la Corporación todo su personal trabaja para mantener actualizados todos los atributos de calidad de la empresa para garantizar su competitividad y además generar un mejoramiento continuo.
- En el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad Aeronáutica (SIGCA) confluyen todos los sistemas de gestión específicos que le sean aplicables a la Corporación e inclusive aquellos que se derivan de las certificaciones aeronáuticas.
- En la Corporación la Oficina de Control Calidad garantiza que el producto o servicio que se entregue al cliente cumpla con estándares de calidad y seguridad de Clase Mundial, a través de la exigencia del cumplimiento de los estándares aeronáuticos definidos para cada producto o servicio durante todo el proceso, garantizando que al final del mismo la documentación y el entregable estén de acuerdo con éstos.
- En la Corporación la planeación en todos los procesos es un requisito mandatorio. Por lo tanto cada unidad de negocio realiza la correcta planeación, presupuestación y programación de cada contrato que se ejecute, asegurando un seguimiento adecuado de los tiempos y movimientos, que garantice la entrega oportuna del servicio o producto.
- En la Corporación todas las dependencias involucradas en la atención al cliente, previa la ejecución de un contrato, deben conocer su rol y los términos del contrato, con el fin de efectuar coordinaciones y sinergias efectivas, tendientes a garantizar la satisfacción en la prestación del servicio.
- El proceso de Gestión Administrativa y Financiera debe garantizar el pago oportuno de los proveedores dentro de los plazos convenidos, garantizando los flujos de caja como también el capital de trabajo de la empresa. Igualmente debe facturar oportunamente a los clientes para poder garantizar los ingresos de la Corporación.
- La Oficina de Control Interno además de las obligaciones que la ley le da, será el Auditor Interno de Calidad de la Corporación y por lo tanto sobre él recaerá la responsabilidad del planeamiento y ejecución de las auditorías internas de calidad.

- El nivel Directivo estimula el desarrollo de las mejores prácticas y empodera a aquellas personas que demuestran idoneidad técnica y profesionalismo.
- En la Corporación la documentación técnica de los diferentes procesos debe cumplir con las normas que la definen, pero sobre todo, debe elaborarse en forma oportuna (tiempo real), clara, completa, limpia y profesional.
- De acuerdo con la política de seguridad operacional, se aceptarán los errores cuando ellos ocurran y sean informados y corregidos oportunamente, pero nunca una violación de las normas o procedimientos.
- En la Corporación todo el personal técnico está comprometido con realizar todas las actividades asistido siempre por el manual, procedimiento o paso a paso documentado y vigente. Los técnicos líderes e inspectores son responsables directos del cumplimiento de esta política.
- En la Corporación se reconoce que el uso de los elementos de seguridad industrial es obligatorio dentro de las áreas de trabajo. No usarlos es una violación. Esta política involucra a empleados, contratistas, personal logístico y administrativo o visitantes.
- La política de seguridad está orientada a mantener la mente y los ojos en la tarea, NO cruzar la línea de fuego y tener el adecuado equilibrio, agarre o tracción durante el desarrollo de las actividades.

#### 7.4 POLÍTICAS DE LOGÍSTICA

- En la Corporación los procesos de apoyo buscan garantizar la logística adecuada y oportuna a los procesos misionales. Debe ser liderados por la Dirección de Logística Aeronáutica.
- En la Corporación la Dirección de Logística Aeronáutica debe elaborar un plan anual logístico en coordinación con la Oficina de Planeación, Innovación y Desarrollo y el Proceso de Gestión Comercial que debe ser presentado a finales de noviembre de cada año.
- En la Corporación se mantienen relaciones adecuadas y respetuosas con los proveedores, donde la comunicación directa y la solución a los problemas en forma oportuna es la norma.
- En la Corporación es mandatorio tener un registro de proveedores. Sin embargo, este no es impedimento para contratar cuando se trate de proveedores que presentan mejores condiciones o productos nuevos que se requieren para los procesos.
- En la Corporación es importante la calidad de los proveedores más que la cantidad. Por lo tanto, la Dirección de Logística Aeronáutica debe buscar tener contratos con proveedores que aseguren una economía de escala, con relaciones de largo plazo que se caractericen por la calidad de los productos, la oportunidad en la entrega, precios competitivos y la solución oportuna de los problemas.
- En la Corporación se procura la optimización de los contratos con proveedores, de manera que es vital contar con contratos abiertos que disminuyan ostensiblemente la carga administrativa y la cantidad de contratos de cuantías menores.
- La gestión contractual a cargo de la Dirección de Logística Aeronáutica es responsable de establecer contacto con proveedores que mejoren la calidad y precio de los productos.
- La Corporación contratará con empresas que reflejen sus valores corporativos y que cuenten con altos estándares éticos.
- En la Corporación se deben seleccionar proveedores de quincallería aeronáutica, materiales, suministros y piezas estructurales que permitan tener un flujo adecuado de materiales, que estén

en la fuente o sean distribuidores directos de la misma y que mejoren los precios y tiempos de entrega.

- En la Corporación se busca la disminución racional de los tiempos logísticos para lo cual es importante que los procesos misionales entreguen oportunamente los pedidos requeridos para los trabajos y eviten la entrega de los mismos de manera parcial.
- En la Corporación la comunicación, la solución de los problemas de manera oportuna, la búsqueda de nuevos y mejores proveedores en términos de precio, oportunidad y calidad, la búsqueda de economías para la empresa, procedimientos racionales que den valor agregado y la disminución de pasos o documentación innecesaria son las reglas de oro para los procedimientos de apoyo.

## 7.5 POLÍTICAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

- En la Corporación los proyectos de Investigación y Desarrollo se enfocan en aquellos aspectos que mejoran los productos o servicios, reemplazan la dependencia de proveedores o aquellos que generan nuevos productos o servicios para nuevos negocios, pero sobre todo aquellos que generan un retorno de la inversión.
- En la Corporación su personal es la fuente interminable de nuevas formas de hacer las cosas por lo que hay que animarlos a contribuir con su iniciativa. Por ello, el Nivel Directivo debe incentivar en sus trabajadores la innovación en el desarrollo de sus tareas y procedimientos que generen un valor agregado o mejoren la seguridad o calidad.
- La Corporación debe hacer esfuerzos para aprovechar los créditos de OFFSET del Ministerio de Defensa Nacional para reforzar o generar nuevos negocios.
- En la Corporación la comunicación con Colciencias, las universidades, los Departamentos de Investigación y Desarrollo de las Fuerzas y el Ministerio de Defensa Nacional debe ser constante para generar sinergias en la presentación de proyectos de investigación.

## 7.6 POLÍTICAS DE ENTRENAMIENTO Y EDUCACIÓN

- El Centro de Entrenamiento garantiza que todo el personal de trabajadores y contratistas que van a desarrollar un mantenimiento de una aeronave, de sus componentes y accesorios esté debidamente entrenado en el plan y programa de mantenimiento, familiarizados con el manual técnico y sus complementos, las herramientas y con las normas de seguridad generales de la empresa y aplicables a la tarea.
- En la Corporación el entrenamiento es producto de una coordinación efectiva y permanente entre el Centro de Entrenamiento, con los procesos de Fabricación y Prestación del Servicio antes de dar inicio a la ejecución de un proyecto o contrato, con un especial énfasis en aquellos que impliquen fabricación, respecto a sus tareas específicas, manuales y procedimientos aplicables.
- En la Corporación se busca educar al personal en la cultura de empresa de clase mundial. Esto quiere decir que deben conocer adecuadamente el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad Aeronáutica y toda la normatividad que exigen las certificaciones obtenidas.
- En la Corporación los esfuerzos de entrenamiento y educación además de estar orientados a satisfacer las necesidades de la empresa, también tienen en cuenta el desarrollo de nuevas capacidades y generación de negocios que suplan necesidades de nuestros clientes.

- La Corporación debe tener una plantilla de instructores propios y contratistas que garantice un buen entrenamiento y una excelente educación.

## 7.7 POLÍTICAS DE RELACIÓN CON EL CLIENTE

- En la Corporación la comunicación se realiza en términos positivos, efectivos, con veracidad, oportunidad, propositiva y respetuosamente con nuestros clientes, teniendo cuidado de no trasladarle las dificultades internas.
- La comunicación con el cliente es de la más alta prioridad, por lo tanto en todos los niveles de la Corporación se debe mantener un contacto permanente con él. Por lo tanto, los Jefes de Oficina, Directores y Coordinadores de Grupo deben coordinar con el Centro de Entrenamiento la capacitación permanente del personal que tiene contacto directo con el cliente.

## 7.8 POLÍTICA INTEGRADA DE CALIDAD

La Política Integrada de Calidad corresponde a la de desarrollar, mantener e impulsar la industria aeroespacial colombiana por medio de la administración eficiente de los recursos, el comportamiento ético de su Talento Humano, el cumplimiento de los requisitos y atributos de calidad aeronáutica, la prevención de la contaminación ambiental a través de un manejo integral de los residuos convencionales y peligrosos, la integración de estrategias ambientales en el marco de la producción más limpia y la perspectiva de ciclo de vida para hacer un uso eficiente de los recursos naturales renovables y no renovables, el cumplimiento de los requisitos legales y demás aplicables que suscriba la organización y el mejoramiento continuo de su Sistema Integrado de Gestión de Calidad Aeronáutica garantizando la Seguridad Integral y la satisfacción de las partes interesadas.

## 7.9 POLÍTICA DE SEGURIDAD

La Gerencia de la Corporación ha establecido como Política de Seguridad el desarrollo permanente de las actividades de Seguridad Operacional bajo los principios de protección integral de sus empleados, la conservación de los recursos materiales de la Corporación, el control de daño a la propiedad a fin de obtener los mejores beneficios de productividad, eficiencia y eficacia de sus actividades de Mantenimiento, Modernización, Fabricación y Servicios Asociados.

Para el desarrollo de este propósito se debe alcanzar y mantener un ambiente de trabajo seguro, protegiendo a los colaboradores, contratistas, visitantes y usuarios de nuestros servicios.

La Gerencia de la Corporación es responsable de dirigir sus esfuerzos a fin de proveer a las personas del medio de trabajo, los equipos, materiales e instalaciones en las mejores calidades de bienestar y seguridad Integral.

Se respetan y acatan todas las directrices sobre Seguridad Operacional que el Estado ha dictado y cuya finalidad básica es la protección integral de todos los colaboradores y visitantes, controlando los posibles riesgos y lesiones personales que pueden causarse.

Todos los colaboradores de la Corporación están comprometidos en cumplir los requisitos y responsabilidades del Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS), lograr los objetivos trazados y crear una conciencia y cultura de autoprotección y protección de compañeros y visitantes, que contribuya a la mejora continua de los aspectos de seguridad.

De igual forma, notificar voluntaria y/u obligatoriamente cualquier situación, condición o evento que pudiera dar lugar a una degradación significativa de la Seguridad Operacional y que pueda causar perjuicios y/o daños a las personas, las instalaciones, los equipos o a terceros en la Corporación.

Así mismo, no se adoptará ninguna medida contra ninguna persona que revele un problema o error de Seguridad Operacional mediante el sistema de notificación de peligros.

La Corporación trabaja en forma continua en el mejoramiento de sus procesos y operaciones con el fin de prevenir incidentes, accidentes y/o eventos de seguridad. Por tal razón, la Gerencia se compromete a destinar los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para desarrollar actividades permanentes de conformidad con el Sistema de Gestión de Seguridad Operacional, de manera que pueda ser revisado y actualizado periódicamente.

La Corporación enfatiza su compromiso de Seguridad Operacional para asegurar que, donde se incumplan deliberadamente las prácticas de Seguridad en el trabajo por parte de un empleado o contratista que ponga seriamente en riesgo la seguridad de ellos mismos o alguna otra persona, será considerada como una mala conducta, y puede ocasionar la más severa acción disciplinaria.

Esta política de seguridad deberá ser el marco de referencia para establecer y revisar periódicamente los objetivos de seguridad y así asegurar su concordancia.

## 7.10 POLÍTICA DE CONTROL Y SEGURIDAD

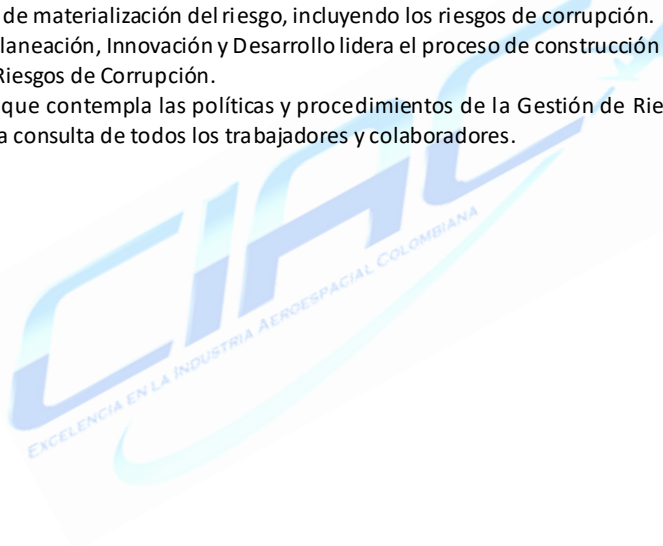
La Corporación está comprometida con la implementación, operación y mejoramiento continuo del proceso de gestión de la seguridad, verificando en todo caso condiciones seguras en su personal, procesos, selección de asociados de negocio y clientes en cumplimiento a la legislación actual aplicable, los requisitos reglamentarios, estatutarios y los demás aplicables que suscriba la organización previniendo así cualquier tipo de actividad ilícita en la cadena de suministro y en las actividades relacionadas con el comercio internacional que desarrolla.

## 7.11 POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

La Corporación promueve la salud, la seguridad y el bienestar integral de sus colaboradores, proveedores externos, visitantes y partes interesadas relacionada con sus operaciones mediante procesos seguros, a través de actividades de promoción y prevención, controlando los peligros y riesgos a los que se encuentran expuestos y que apliquen a la actividad económica de la Corporación, a través de la asignación de los recursos necesarios, garantizando el mejoramiento continuo de las condiciones de salud y del sistema de gestión para la prevención de riesgos laborales.

## 7.12 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN

- La gestión de riesgos en la Corporación se enfoca en cada uno de los procesos y subprocesos que componen el mapa de procesos de la Corporación y hacen parte del Sistema de Gestión Integral.
- Cada uno de los Jefes de Oficina, Directores y Coordinadores de Grupo son responsables ante la Gerencia General y los órganos de control de elaborar los mapas de riesgos, identificando los riesgos y causas que afectan el cumplimiento de los objetivos del proceso a su cargo, generando y cumpliendo a cabalidad los planes de acción requeridos que incluyan la prevención y atención de los riesgos.
- La metodología establecida para la elaboración de los Mapas de Riesgos es la definida por la Oficina de Planeación, Innovación y Desarrollo, previa aprobación por parte de la Gerencia General.
- El Jefe de la Oficina de Control Interno es el encargado de verificar y evaluar la elaboración, visualización, seguimiento y control del Mapa de Riesgos de Corrupción.
- Los Jefes de Oficina, Directores y Coordinadores de Grupo son responsables ante la Gerencia General y órganos de control de reportar a la Oficina de Planeación, Innovación y Desarrollo cualquier caso de materialización del riesgo, incluyendo los riesgos de corrupción.
- La Oficina de Planeación, Innovación y Desarrollo lidera el proceso de construcción y publicación de los Mapas de Riesgos de Corrupción.
- El documento que contempla las políticas y procedimientos de la Gestión de Riesgos debe estar disponible para consulta de todos los trabajadores y colaboradores.



## 8. CONCEPTO ESTRATÉGICO DEL PLAN

El Plan Estratégico Institucional 2018-2030 busca darle continuidad a las Fases de Fortalecimiento Organizacional e Incremento de Capacidades contempladas dentro de los planes estratégicos institucionales anteriores. Así las cosas, su punto de partida corresponde a la Fase de Salto Estratégico, a través de la cual la Corporación pretende seguir creciendo en ingresos y generar utilidades que se reinviertan en el sostenimiento y ampliación de capacidades distintivas, además de la ejecución de proyectos de investigación, desarrollo e innovación tendientes a lograr su proyección en nuevos mercados como una empresa de clase mundial con alcance global.

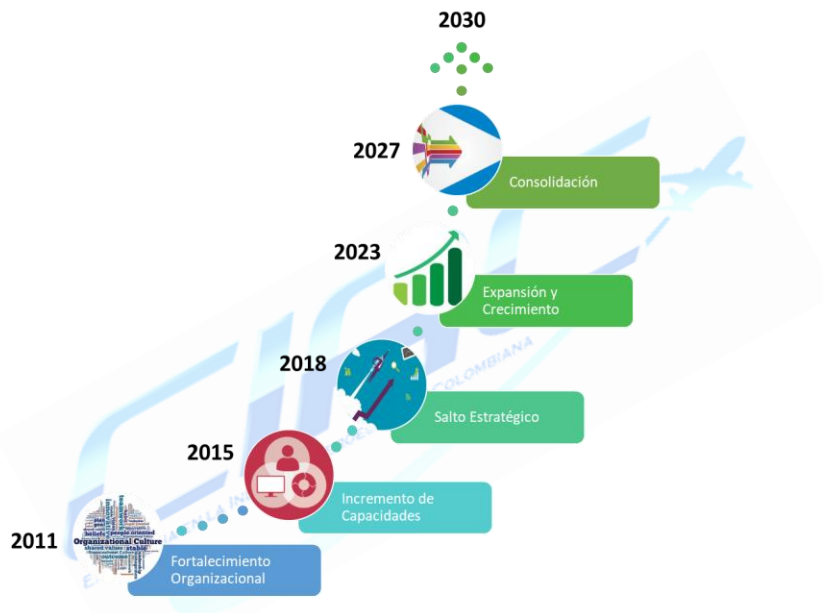


Figura No. 10. Fases de Planeación Estratégica CIAC S.A.

En esta fase la Corporación busca convertirse en el proveedor aeronáutico por excelencia del Sector Defensa, incrementar en forma sostenida la participación en el mercado MRO de aviación comercial, consolidar las capacidades de diseño, desarrollo, producción y soporte de plataformas aéreas tripuladas (aviones) y no tripuladas (UAVs), hacer parte de la cadena de suministros global de la industria aeroespacial y de defensa mediante la fabricación de partes y conjuntos para las grandes casas fabricantes, incrementar la provisión de servicios aeroespaciales y consecuentemente, posicionarse como una empresa exportadora de bienes y servicios.

Un aspecto a destacar dentro de esta fase corresponde al posible ingreso de un socio estratégico que a través de una participación en la propiedad de la Corporación contribuya con su conocimiento y

experiencia industrial al posicionamiento buscado en los mercados aeroespaciales a nivel global.

De otra parte, con base en el análisis del mercado y la capacidad instalada, se establece como segunda fase del plan la Expansión y el Crecimiento de la Corporación. Durante la misma se ampliarán la infraestructura y los servicios, desarrollando capacidades industriales en El Dorado 2, generando nuevas capacidades con el Convenio Pegaso y extendiendo la zona franca a sitios estratégicos. De igual forma, se realizarán las actualizaciones pertinentes a nivel de infraestructura y gestión del conocimiento para convertirse en una empresa digital.

La tercera fase corresponde a la de Consolidación en la que la Corporación ha llevado a cabo los proyectos y se ha establecido como una empresa de clase mundial que cumple su promesa de valor y provee soluciones al mercado, posicionándose como referente en la región y formando parte de la cadena de valor de las grandes empresas fabricantes en su condición de TIER 1 o TIER 2, según sea el caso.

Es importante destacar que el logro de estas fases será posible no sólo con el desarrollo cotidiano de las actividades misionales bajo las mejores prácticas de la industria, sino también con el esfuerzo decidido y enfocado de las partes interesadas hacia la materialización de los objetivos estratégicos con el concurso efectivo de los denominados factores multiplicadores, toda vez que son los que sin duda alguna actuarán como catalizadores e impulsores del logro de la visión corporativa al año 2030.

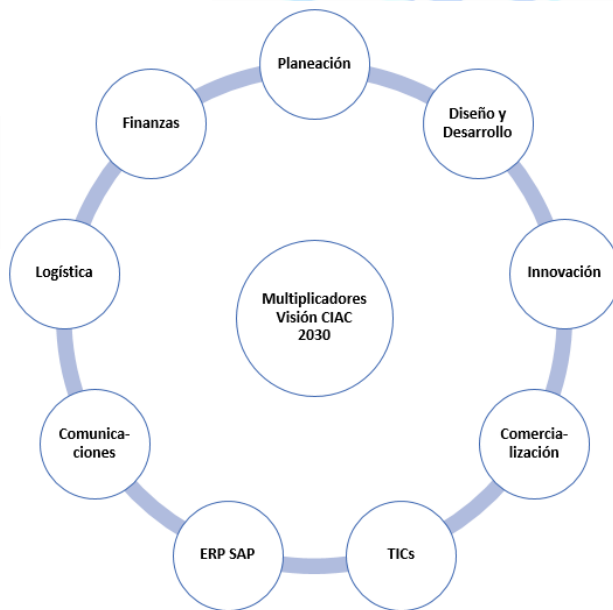


Figura No. 11. Multiplicadores Visión CIAC S.A. 2030

En particular, la consideración de tales factores multiplicadores obedece a los siguientes aspectos:

**Planeación.** Es el proceso por el cual se obtiene una visión anticipada del futuro que sirve para establecer, gestionar y lograr objetivos mediante la elección de cursos de acción. Es fundamental por cuanto a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. Es también un medio para encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos organizacionales.

**Diseño y Desarrollo.** Es el conjunto de procesos que transforma los requisitos en la especificación de un producto, proceso o sistema. Tiene una enorme importancia para la calidad por cuanto es el primer paso en el proceso de ofrecer al cliente un producto que satisfaga sus requisitos, además de que sirve como elemento de entrada a las actividades de producción y también a los procesos de control de calidad, inspección, ensayo y gestión de la calidad.

**Innovación.** Es uno de los motores fundamentales de las organizaciones y como tal, de su sostenibilidad económica, evolución y crecimiento. Los procesos de innovación deben ofrecer una respuesta tanto a la impredecibilidad de los mercados como a las oportunidades existentes en la actualidad.

**Comercialización.** Es la función encargada de dar a conocer la organización y sus capacidades al mundo exterior. Se ocupa de los aspectos fundamentales de la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, los cuales son claves en el desempeño de cualquier organización de índole comercial y/o industrial.

**TICS.** Es el conjunto de tecnologías desarrolladas para una información y comunicación más eficiente, las cuales han modificado tanto la forma de acceder al conocimiento como las relaciones humanas. Han transformado los parámetros de obtención de información por medio de las tecnologías de la comunicación, del desarrollo de la Internet y de los nuevos dispositivos tecnológicos y plataformas disponibles.

**ERP-SAP.** Se constituye en un estándar de facto utilizado por más de 400.000 clientes a nivel global, dentro de las cuales se encuentran las compañías más representativas de la industria aeroespacial, que incorpora las mejores prácticas de gestión e involucra una cantidad significativa de posibilidades de parametrización.

**Finanzas.** Es una rama aplicada de la economía que estudia las formas en que los individuos, entidades empresariales y otras organizaciones asignan recursos a través del tiempo y toman decisiones en presencia de incertidumbre y riesgo.

**Comunicaciones.** Desde la perspectiva estratégica corresponde a la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos.

**Logística.** Determina y coordina en forma óptima el producto correcto, la cantidad correcta, las condiciones correctas, el lugar correcto, el tiempo correcto, el cliente correcto y el costo correcto. Su objeto es satisfacer la demanda generada con el fin de atender las necesidades y expectativas de los clientes, razón por la cual se constituye en un aspecto clave de la gestión institucional, así como en la



base de su competitividad.



## 9. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICA

### 9.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El Mapa Estratégico de la Corporación está conformado por los Objetivos Estratégicos organizados en las cuatro (04) perspectivas de la herramienta BALANCED SCORECARD.

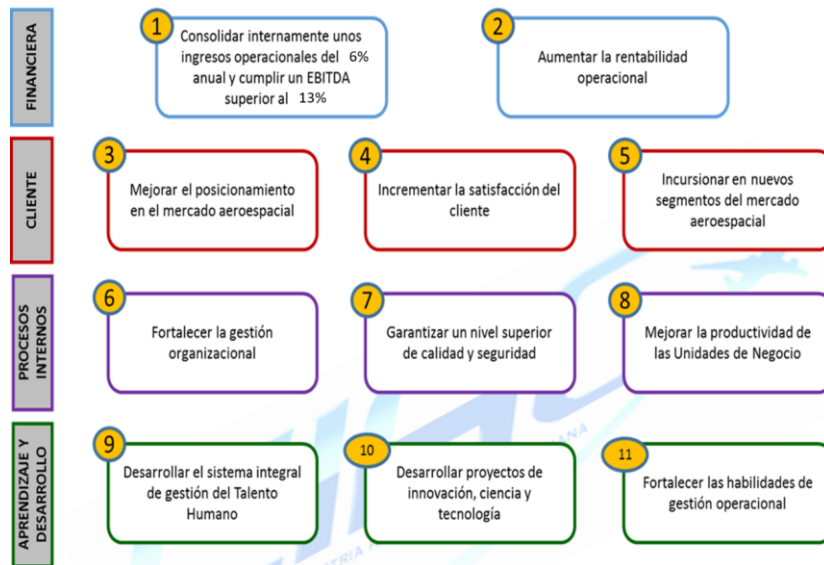


Figura No. 12. Mapa Estratégico CIAC S.A.

Estos objetivos a su vez corresponden a los Objetivos de Calidad del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad Aeronáutica (SIGCA), siendo por lo tanto el propósito que los mismos sean alcanzados a través de la operación del sistema conforme a los requisitos reglamentarios y legales, normativos, del cliente, de la industria y de la propia organización.

### 9.2 PERSPECTIVA FINANCIERA

#### 9.2.1 Objetivo Estratégico No. 1. Consolidar Internamente unos Ingresos Operacionales del 6% Anual y Cumplir un EBITDA superior al 13%

Con este objetivo se busca generar un desempeño financiero de acuerdo con las necesidades y expectativas de los accionistas. Refleja los resultados de la gestión adelantada en la perspectiva del Cliente.

## 9.2.2 Objetivo Estratégico No. 2. Aumentar la Rentabilidad Operacional

Este objetivo pretende lograr un aumento de la rentabilidad de las Unidades de Negocio con base en la ejecución eficiente y eficaz de los procesos misionales a su cargo.

## 9.3 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

### 9.3.1 Objetivo Estratégico No. 3. Mejorar el posicionamiento en el mercado aeroespacial

Con este objetivo se busca incrementar la presencia en los mercados que la Corporación atiende en la actualidad a través de las líneas de acción indicadas junto con sus correspondientes iniciativas estratégicas.

#### 9.3.1.1 Línea de Acción Estratégica No. 1. Consolidarse como el proveedor aeronáutico por excelencia de la Fuerza Pública

En los años recientes la Corporación ha demostrado ser capaz de cubrir la brecha de capacidades que no existen al interior de la Fuerza Pública pero que son requeridas por la misma para sostener los niveles de alistamiento de la flota de aeronaves que demanda el cumplimiento de su misión. Por tal razón, además de trabajar de la mano con las autoridades regulatorias, los fabricantes (aeronaves, sistemas y componentes), las estaciones reparadoras, los distribuidores y los organismos certificadores de estándares de gestión de la calidad aeroespacial; ha venido adelantando una transformación institucional en procura del establecimiento de una cultura de clase mundial que potencialice cada vez más su gestión y le permita lograr niveles de competencia, competitividad, sostenibilidad y reconocimiento en el cumplimiento del mandato del Ministerio de Defensa como su dueño y administrador, de garantizar el soporte a las Fuerzas como su principal razón de ser.

Comentado [Paola Xim1]: Ser capaz de

Comentado [Alvaro Mo2]:

Comentado [Paola Xim3]: su

En tal virtud, se pretende consolidar la posición adquirida para seguir atendiendo las necesidades de desarrollo aeronáutico y soporte de las flotas de aeronaves del sector con base en la autonomía estratégica desarrollada, que incluso puede crecer para cubrir necesidades sobrevinientes y complementarias a las ya existentes.

#### 9.3.1.2 Línea de Acción Estratégica No. 2. Suscribir contratos multianuales con la Fuerza Pública

La experiencia adquirida en el cuatrienio 2015-2018 a través de la suscripción del contrato correspondiente al Plan Maestro de Producción (PMP) dentro del marco del Convenio Pegaso, con la finalidad de asegurar la disponibilidad de equipos reparables para atender los requerimientos de alistamiento de la flota de aeronaves de la Fuerza Aérea Colombiana, abre la puerta para seguirle dando continuidad a este contrato en los siguientes cuatrienios. Incluso, existe la posibilidad de extender su alcance para contemplar necesidades de soporte de las flotas mismas y otros requerimientos logísticos, con lo cual no sólo se logran economías de escala sino también asegurar un mejor flujo de repuestos y recursos para atender los requerimientos logísticos y técnicos asociados.

Comentado [Paola Xim4]: se asegura

### 9.3.1.3 Línea de Acción Estratégica No. 3. Incrementar en forma sostenida la participación en el mercado comercial

Las proyecciones de la industria del transporte aéreo muestran un crecimiento sostenido durante los próximos años a escala global, aspecto que implica una mayor demanda de aeronaves y por lo tanto, de servicios de Mantenimiento, Reparación y OVERHAUL (MRO). Así las cosas y gracias a las actividades preparatorias adelantadas, la Corporación ha comenzado a posicionarse en este mercado a través de la obtención de nuevas capacidades y el sostenimiento de las ya existentes para el mantenimiento de las flotas con mayor representatividad a nivel local y regional.

En igual forma, busca lograr un mejor posicionamiento en el mercado de aviación general y ejecutiva a través del desarrollo de alianzas y la existencia de capacidades certificadas.

### 9.3.1.4 Línea de Acción Estratégica No. 4. Posicionarse como una empresa exportadora de bienes y servicios

Las capacidades y experiencia adquiridas para la atención de las necesidades de desarrollo y soporte de las flotas de la Fuerza Pública y otros operadores nacionales, bien pueden ponerse al servicio de los mercados de aviación civil y de Estado de la región, teniendo en cuenta la tendencia global soportada en la limitada disponibilidad de recursos presupuestales de no demandar el desarrollo de nuevos y complejos productos sino de adecuar los productos ya existentes y ampliamente probados a unas mejores condiciones operacionales, además de extender la vida útil de las aeronaves ya existentes.

En este sentido, las capacidades obtenidas a nivel de modernización parcial e integral de aeronaves y de conversión y adaptación de equipos, son susceptibles de tener una continuidad en otros mercados preservando el KNOW HOW institucional y posicionando a la Corporación como proveedor reconocido a escala internacional.

### 9.3.1.5 Línea de Acción Estratégica No. 5. Fortalecer la comercialización del Convenio Pegaso

El portafolio de capacidades de reparación certificadas por las casas fabricantes de sistemas y módulos de aeronaves ha venido creciendo para complementar a aquellas previamente existentes y proyectarlas hacia el mercado de aviación nivel local y regional. En tal virtud, se requiere ampliar la visibilidad de tal portafolio en procura de aumentar su cobertura, optimizando el empleo de los recursos existentes y maximizando los beneficios a ser reinvertidos para el mejoramiento de los atributos de calidad.

### 9.3.1.6 Línea de Acción Estratégica No. 6. Lograr una mayor participación en la ejecución de los Convenios

La gestión de convenios interinstitucionales por parte de la Corporación se constituye en una oportunidad que puede ser aprovechada para la generación de proyectos conducentes al soporte y mejoramiento de la flota de aeronaves de la Fuerza Aérea Colombiana, razón por la cual se busca lograr una mayor participación en ellos a través del aprovechamiento de las capacidades distintivas.

Comentado [Paola Xim5]: adquiridas

Comentado [Paola Xim6]: quitarlo porque queda repetido y no es necesario

Comentado [Paola Xim7]: Colombiana

### 9.3.1.7 Línea de Acción Estratégica No. 7. Asegurar los contratos de Ciencia y Tecnología de la Fuerza Aérea Colombiana

La gestión de los contratos de Ciencia y Tecnología de la Fuerza Aérea Colombiana por parte de la Corporación permiten el empleo de las capacidades, tanto de diseño y desarrollo como de fabricación, fortaleciendo la experiencia de las partes y estableciendo un camino de evolución tecnológica para incursionar en forma creciente en proyectos de mayor complejidad.

#### 9.3.1.8 Iniciativas Estratégicas

1. Fortalecimiento de la capacidad institucional para atender las necesidades de la Fuerza Pública.
2. Robustecimiento de la oferta de contratación a largo plazo con la Fuerza Pública.
3. Consolidación de las capacidades de inteligencia de mercados.
4. Dinamización de las actividades de comercialización.
5. Posicionamiento como Estación MRO de aviación comercial a escala local.
6. Intensificación del mercadeo de las capacidades del Convenio Pegaso.
7. Expansión de la presencia empresarial para atender las necesidades de los mercados de interés.
8. Implementación de herramientas de e-commerce.
9. Impulso al desarrollo de sinergias de promoción y posicionamiento de la marca CIAC en el exterior.
10. Fortalecimiento de la gestión de los convenios interinstitucionales.
11. Fortalecimiento de la gestión de los proyectos de Ciencia y Tecnología FAC.

### 9.3.2 Objetivo Estratégico No. 4. Incrementar la satisfacción del cliente

Este objetivo pretende asegurar la lealtad del cliente y el incremento de las ventas a través de las líneas de acción indicadas junto con sus correspondientes iniciativas estratégicas.

#### 9.3.2.1 Fortalecer la cultura organizacional de servicio al cliente

La cultura organizacional ha venido evolucionando con la adopción de las mejores prácticas de la industria, pero aún debe fortalecer los aspectos relacionados con el servicio al cliente tanto externo como interno. En tal virtud, es importante entender sus requisitos y expectativas a fin de traducirlos en los entregables tangibles e intangibles que ellos esperan de la organización y los demás procesos de gestión con los que existe algún tipo de interacción.

#### 9.3.2.2 Asegurar el cumplimiento de la promesa de valor (Calidad, Seguridad y Oportunidad)

Para la Corporación, crear valor es cumplir con los requerimientos y expectativas de los clientes y la sociedad, generando una ventaja competitiva y dejando una imagen como la única empresa que cumple con su promesa. De esta manera se establece una promesa de valor compuesta por los elementos de calidad, seguridad y oportunidad, la cual es necesario cumplir a cabalidad a fin de asegurar su lealtad.

ESPACIO INTENCIONALMENTE EN BLANCO

### 9.3.2.3 Crear demanda a partir de la generación de proyectos

En línea con la adopción de las mejores prácticas de la industria, la Corporación ha identificado como un aspecto clave dentro de su gestión el de desarrollar actividades de inteligencia de mercados que le permitan anticipar las necesidades y expectativas de sus clientes. De esta forma lo que se pretende es generar proyectos que contribuyan a mejorar el desempeño y el soporte logístico de sus aeronaves y equipos asociados, a fin de que sean considerados con base en sus prestaciones y los demás aspectos a que haya lugar sin necesidad de esperar a que sea el cliente quien plantee los requerimientos específicos.

Comentado [Paola Xim8]: el

### 9.3.2.4 Aumentar la participación de los clientes en el desarrollo de los proyectos

Se busca desarrollar una mejor interacción entre las partes durante la ejecución de los proyectos a fin de dinamizar la gestión de riesgos y oportunidades en procura del adecuado cumplimiento de los requisitos y expectativas de los clientes conforme a la propuesta de valor corporativa.

### 9.3.2.5 Regular las necesidades y expectativas de los clientes a través de los documentos contractuales

La gestión de riesgos es de vital importancia en una industria tan compleja como lo es la industria aeroespacial. Por tal razón, una forma de manejar este aspecto dentro de la ejecución de los contratos consiste en definir de mejor manera el alcance, responsabilidades, términos y condiciones y demás aspectos críticos asociados a la relación contractual entre las diferentes partes involucradas en su ejecución.

### 9.3.2.6 Generar valor agregado en la contratación con los clientes

Un propósito claro en la relación con sus clientes es el de no sólo cumplir sus requisitos y expectativas sino incluso superarlos a fin de que estos sigan demandando bienes y servicios de acuerdo con sus necesidades. Existen muchos mecanismos que pueden ser implementados en procura de ofrecerle al cliente más valor del que espera, sobre los cuales la Corporación desea trabajar en su implementación.

Comentado [Paola Xim9]: los

### 9.3.2.7 Iniciativas Estratégicas

- Fortalecimiento de la cultura organizacional de servicio al cliente.
- Mejora de las condiciones de desempeño de los procesos de gestión.
- Implementación de mayores sinergias en el relacionamiento con los clientes.
- Mejora de la Gestión del Riesgo asociado a los proyectos.
- Consolidación de herramientas digitales de seguimiento a la ejecución de los proyectos
- Generación de portafolios de valor agregado.

### 9.3.3 Objetivo Estratégico No. 5. Incursionar en nuevos segmentos del mercado aeroespacial

Con este objetivo se busca incrementar la presencia en nuevos segmentos del mercado a través de las líneas de acción indicadas junto con sus correspondientes iniciativas estratégicas.

#### 9.3.3.1 Consolidar las capacidades de producción de plataformas tripuladas (T-90) y no tripuladas (UAVs)

Entre los años 70 y 80 la Corporación tuvo participación en actividades de ensamblaje de aeronaves de Aviación General por intermedio de la compañía Aeroindustrial Colombiana S.A. (AICSA), de la cual era accionista. Retomando la experiencia adquirida en este campo, en años más recientes la Corporación adelantó las actividades de producción de 25 aeronaves de instrucción primaria de vuelo Calima T-90 con destino a la Fuerza Aérea Colombiana, con lo cual se proyecta en forma destacada en este segmento del mercado con la posibilidad de hacer extensivo este producto a los mercados de aviación civil y de aviación de Estado locales y regionales con base en la experiencia acumulada por la flota y sus sobresalientes niveles de confiabilidad y alistamiento obtenidos, así como en el proceso de certificación actualmente en curso ante la Unidad Administrativa Especial de Aviación Civil (UAEAC).

De otra parte, el UAV IRIS desarrollado entre los años 2010 y 2013 se constituyó en una experiencia exitosa para la Corporación en cuanto a la fabricación de aeronaves no tripuladas, la cual ha tenido continuidad a través de la ejecución en curso de proyectos de desarrollo de mini UAVs, UAVs tácticos y UAVs operacionales de altas prestaciones; con los cuales la Corporación aspira a entrar en estos mercados a escala local, regional y global conforme a las alianzas estratégicas establecidas para el efecto.

#### 9.3.3.2 Convertirse en fabricante de partes y conjuntos para la industria aeroespacial a nivel global

La Corporación ha desarrollado la capacidad de producir conjuntos, subconjuntos y partes certificadas para la Fuerza Pública, con base en lo cual y gracias a la necesidad de los grandes fabricantes de aumentar su base de proveeduría para cumplir con los pedidos de aeronaves para sus clientes, espera poder incursionar como TIER 1 y TIER 2 dentro de la cadena de suministros global de la industria aeroespacial.

Comentado [Paola Xim10]: Mayúscula?

#### 9.3.3.3 Posicionarse como Estación MRO para aeronaves de aviación comercial a nivel local y regional

La demanda creciente del transporte aéreo a nivel mundial y la subsecuente demanda de aeronaves y servicios de Mantenimiento, Reparación y OVERHAUL (MRO) para las mismas abren la oportunidad para que la Corporación se consolide cada vez más en este sector con base en su experiencia en el soporte logístico de flotas de aerolíneas retomada en los últimos años. De esta forma la Corporación diversifica también su portafolio hacia un sector en constante evolución, en el cual existen oportunidades en los mercados locales y regionales.

### 9.3.3.4 Garantizar el soporte del ciclo de vida del avión de superioridad aérea

Asegurar el dominio del aire es vital para la seguridad y defensa de la nación, por lo cual contar con una flota de aeronaves con las condiciones necesarias para hacerlo de la mejor manera no sólo es un factor clave sino también lo es disponer de un adecuado soporte logístico a fin de garantizar su disponibilidad para el cumplimiento de tan exigente y estratégica misión. Por tal razón y en sintonía con su papel de liderazgo industrial y el mandato del Ministerio de Defensa Nacional como su accionista mayoritario, la Corporación está presta para atender los requerimientos asociados a tan importante asignación así como para aprovechar las compensaciones industriales y sociales OFFSET generadas por tal adquisición en beneficio del impulso del desarrollo de la industria aeroespacial nacional.

### 9.3.3.5 Proveer servicios aeroespaciales a nivel nacional y regional

La Corporación ha venido desarrollando actividades preliminares conducentes a aumentar su portafolio de productos para atender las necesidades no sólo de seguridad y defensa nacional sino también del sector civil. En tal virtud y como resultado de las nuevas realidades nacionales existe la disposición institucional de contribuir a la extensión del alcance del Estado para cubrir todo el territorio nacional con base en la prestación de servicios aeroespaciales a través de diferentes opciones según las necesidades del mercado.

### 9.3.3.6 Iniciativas Estratégicas

1. Desarrollo de capacidades de diseño, desarrollo, fabricación y soporte de ciclo de vida de aeronaves tripuladas.
2. Desarrollo de capacidades de diseño, desarrollo, fabricación y soporte de ciclo de vida de aeronaves no tripuladas.
3. Desarrollo de capacidades de diseño, desarrollo y fabricación de partes y conjuntos para la industria aeroespacial.
4. Implementación y certificación de una Oficina de Producción Aprobada (POA).
5. Ampliación del alcance de la Estación MRO de aviación Comercial.
6. Obtención de las capacidades de soporte al ciclo de vida del avión de superioridad aérea.
7. Consolidación del portafolio de servicios aeroespaciales.

## 9.4 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

### 9.4.1 Objetivo Estratégico No. 6. Fortalecer la gestión organizacional

Este objetivo está enfocado en lograr un desempeño superior de los procesos corporativos a través de las líneas de acción indicadas junto con sus correspondientes iniciativas estratégicas.

#### 9.4.1.1 Gestionar la inclusión de un socio estratégico

La Corporación ha identificado oportunidades de expansión y crecimiento en línea con su visión estratégica mediante la posible incorporación de un socio estratégico que a través de una participación en la propiedad de la Corporación contribuya con su conocimiento y experiencia industrial al

posicionamiento buscado en los mercados aeroespaciales a nivel global, siendo estos dos últimos aspectos los que deben primar en la decisión que finalmente se implemente.

#### 9.4.1.2 Fortalecer la aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

El Decreto 1499 de 2017 realizó la actualización del modelo para el orden nacional, el cual articula el nuevo Sistema de Gestión que integra los anteriores sistemas de Gestión de Calidad y de Desarrollo Administrativo, con el Sistema de Control Interno. Así las cosas, la Corporación busca articular los componentes de su modelo de gestión con los lineamientos y dimensiones establecidas dentro del modelo no sólo para implementar las mejores prácticas a él incorporadas sino también para obtener los beneficios asociados.

#### 9.4.1.3 Sustener y fortalecer el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad Aeronáutica (SIGCA)

Dentro del logro de su visión institucional la Corporación acometió la implementación de estándares de gestión de clase mundial con base en lo cual su sistema de gestión de la calidad evolucionó para convertirse en el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad Aeronáutica (SIGCA), el cual se constituye en el modelo de gestión de la Corporación y se constituye en la columna vertebral que soporta el desarrollo del plan estratégico 2030 al comprender la totalidad de los sistemas de gestión requeridos para generar las condiciones de visibilidad, reconocimiento, competitividad y sostenibilidad que demanda el negocio.

Comentado [Paola Xim11]: Sobra porque queda repetido

#### 9.4.1.4 Fortalecer el Diseño y Desarrollo

Las actividades de fabricación aeroespacial están soportadas en las capacidades de Diseño y Desarrollo, sobre las cuales la Corporación requiere desarrollar un trabajo de fortalecimiento toda vez que son claves dentro de su proyección industrial en los diferentes mercados. Como resultado y con base en la ejecución en curso del proyecto de codesarrollo de un UAV operacional de altas prestaciones se está trabajando en la certificación de una Oficina de Diseño Aprobada (DOA), la cual será la base a partir de la cual se fortalezcan estas actividades.

#### 9.4.1.5 Dinamizar las actividades de comercialización

La gestión comercial requiere seguir evolucionando con el fin de adecuarse a las necesidades del negocio dentro de una industria tan compleja y especializada como lo es la aeroespacial. Así las cosas, se busca robustecer las actividades de mercadeo, venta y postventa para generar experiencias en los clientes que pasen no sólo por satisfacer sus requisitos y expectativas sino también por cumplir con creces la promesa de valor asumida ante ellos y preservar su lealtad.

#### 9.4.1.6 Impulsar la innovación

En un mundo globalizado como el de hoy es necesario que las organizaciones innoven, desarrollen y mejoren productos y servicios con el objeto de mantener su competitividad en unos mercados cada vez más saturados de opciones para los clientes. Por esta razón es fundamental estar a la vanguardia de las

necesidades actuales y utilizar herramientas diferentes que ayuden a ofrecer mejores productos y servicios, garantizando la presencia en los mercados.

#### 9.4.1.7 Alinear las TIC a las necesidades del negocio

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) han ganado un lugar preponderante en el soporte y automatización de los procesos organizacionales. Con base en ellas ha sido posible mejorar el desempeño de las operaciones, llegar a una mayor base de clientes, optimizar el empleo de los recursos, abrir nuevos mercados, ganar un conocimiento más profundo acerca de las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas, así como disponer de información base para la toma de decisiones, entre otros aspectos principales.

En la medida en que los requerimientos del negocio cambien o se ajusten a las necesidades de un entorno cambiante, las TIC deben seguir buscando soportar cada vez mejor los procesos de gestión a fin de generar con suficiencia las condiciones de competitividad y sostenibilidad de la Corporación de acuerdo con el modelo de Arquitectura Empresarial implementado.

#### 9.4.1.8 Aprovechar al máximo las funcionalidades de la plataforma ERP SAP

Con la implementación del ERP SAP la Corporación ha obtenido una ventaja competitiva al automatizar los principales procesos de gestión. En esta forma hay un mayor control en la ejecución de las actividades y en la utilización de los recursos, contribuyendo por lo tanto a un desempeño más eficaz y eficiente. Además, esta herramienta integra las actividades de las diferentes áreas en una sola plataforma, con base en lo cual, es posible manejar amplios volúmenes de información, realizar consultas y generar informes rápidamente que contribuyen en forma efectiva a la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización.

Comentado [Paola Xim12]: Contribuyendo

El ERP SAP se constituye en un estándar de facto utilizado por más de 400.000 clientes a nivel global, dentro de las cuales se encuentran las compañías más representativas de la industria aeroespacial, que incorpora las mejores prácticas de gestión e involucra una cantidad significativa de posibilidades de parametrización. Bajo estas consideraciones y con fundamento en su filosofía de adopción progresiva y mejora continua en la que los procesos implementados en él van evolucionando con el tiempo hasta consolidarse, se considera necesario lograr el nivel adecuado de implantación a través de la complementación de los módulos y un uso integral de la herramienta con base en las diferentes funcionalidades disponibles.

#### 9.4.1.9 Impulsar el manejo de la información como recurso crítico y diferenciador de la organización

En el sector aeroespacial se producen a diario grandes cantidades de datos que deben ser aprovechados a través de su análisis para extraer valor y tomar decisiones que mejoren la gestión de las diferentes organizaciones que la conforman. La Corporación no es la excepción en este aspecto, y por lo tanto, requiere desarrollar mayores capacidades de procesamiento y aprovechamiento de la información recolectada en sus diferentes ámbitos de acción a fin de generar una oferta de valor que la diferencie frente a la competencia y le asegure mejores condiciones de desempeño y sostenibilidad.

#### 9.4.1.10 Robustecer las comunicaciones organizacionales

Con fundamento en el trabajo de fortalecimiento de las comunicaciones estratégicas y organizacionales de la Corporación iniciado en 2016 y los buenos resultados obtenidos, se requiere ampliar su alcance a fin de impulsar el logro de los objetivos estratégicos integrando a las diferentes partes interesadas. De la misma manera, este aspecto es clave al soportar un aspecto clave de gestión como lo es la gestión del cambio asociada a este plan.

#### 9.4.1.11 Mejorar la gestión logística

La logística determina y coordina en forma óptima el producto correcto, la cantidad correcta, las condiciones correctas, el lugar correcto, el tiempo correcto, el cliente correcto y el costo correcto. Su objeto es satisfacer la demanda generada con el fin de atender las necesidades y expectativas de los clientes, razón por la cual se constituye en un aspecto clave de la gestión institucional, así como en la base de su competitividad.

Comentado [Paola Xim13]: de

Tiene que ver con los procesos de adquisiciones y suministros, compras y selección de proveedores, así como el desempeño de los mismos conforme a los requisitos reglamentarios y legales, normativos, del cliente, de la industria y de la propia organización.

#### 9.4.1.12 Impulsar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) corresponde en esencia a una gestión ética del negocio que le permite actuar de forma positiva para con su entorno, tanto con sus colaboradores y clientes como con el medio ambiente. En este sentido y conforme a las tendencias del entorno en el que desarrolla su accionar, la Corporación requiere avanzar en este aspecto como parte de la gestión del negocio y su compromiso para con la sociedad.

#### 9.4.1.13 Fortalecer la posición competitiva organizacional ante entes gubernamentales y no gubernamentales

Dada su condición de sociedad de economía bajo el régimen de empresa industrial y comercial del Estado vinculada al Ministerio de Defensa Nacional como su accionista mayoritario, la Corporación debe dar cumplimiento a múltiples requerimientos provenientes del sector público. Sin embargo, esta situación distrae buena parte de los recursos disponibles ya que, en algunos casos, tales requerimientos no generan valor para el negocio y afectan por lo tanto su competitividad.

Comentado [Paola Xim14]: mixta

Así las cosas y reconociendo que la mayoría de los requerimientos son necesarios y deben ser cumplidos si excepción, lo que se pretende a través de una acción coordinada y consensuada con las diferentes instancias del Estado involucradas, es llegar a acuerdos factibles que permitan optimizar el flujo de información y el empleo de los recursos destinados con tal finalidad. De otra parte, también es necesario ampliar la visibilidad de la Corporación ante los diferentes entes gubernamentales y no gubernamentales que puedan impulsar el desempeño institucional, ya sea para mejorar su gestión o para proyectar su posicionamiento en los mercados externos.

Comentado [Paola Xim15]: sin

Comentado [Paola Xim16]: en plural

#### 9.4.1.14 Iniciativas Estratégicas

1. Fortalecimiento de la aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).
2. Sostenimiento y fortalecimiento del Sistema Integrado de Gestión de Calidad Aeronáutica (SIGCA).
3. Implementación y certificación de una Oficina de Diseño Aprobada (DOA).
4. Dinamización de las actividades de comercialización.
5. Impulso sostenido a las actividades de innovación y gestión de proyectos.
6. Implementación del modelo de Arquitectura Empresarial.
7. Ampliación del alcance y fortalecimiento de la plataforma ERP SAP.
8. Impulso a la implementación de los conceptos de Big Data e Internet del Todo (IoT).
9. Mejora de las comunicaciones organizacionales.
10. Gestión del cambio organizacional.
11. Robustecimiento de la logística organizacional.
12. Implementación del modelo estandarizado de gestión de la cadena de suministros del sector aeroespacial (SCMH).
13. Adopción de las mejores prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
14. Posicionamiento competitivo ante los entes gubernamentales y no gubernamentales.

#### 9.4.2 Objetivo Estratégico No. 7. Garantizar un nivel superior de seguridad y calidad

Este objetivo busca asegurar las condiciones de calidad y seguridad propias del sector aeroespacial a través de las líneas de acción indicadas junto con sus correspondientes iniciativas estratégicas.

##### 9.4.2.1 Gestionar la seguridad integral

La Corporación ha implementado el concepto de seguridad integral a través del cual se consideran los aspectos humanos, legales, sociales, económicos y técnicos de todos los riesgos que pueden afectar a los sujetos activos participantes en su actividad. De esta forma la Alta Dirección cuenta con una visión global posibilitando el diseño de una estrategia corporativa única, optimizando el aprovechamiento de los recursos de trabajo.

##### 9.4.2.2 Garantizar los estándares de confiabilidad y calidad de la industria aeroespacial

Los productos generados por la industria aeroespacial están sometidos a una gran exigencia en aspectos tales como confiabilidad, calidad y mantenimiento debido a las extremas condiciones de operación a los que están sometidos, lo cual implica que haya la necesidad de garantizar la cabal aplicación de los estándares establecidos para el sector, dentro de los cuales se cuentan los definidos por las autoridades regulatorias, así como por la industria en general y las casas fabricantes en particular, además de aquellos que los complementen dentro de un concepto de gestión integral.

##### 9.4.2.3 Desarrollar y sostener capacidades distintivas

Las capacidades distintivas son esencialmente las actividades corporativas que generan valor y resultan necesarias para establecer una ventaja competitiva en comparación con lo que pueden hacer otras

organizaciones dentro del mercado. En tal virtud, son claves dentro para el posicionamiento organizacional dentro de este último y como tales deben ser gestionadas en forma estratégica para el negocio.

#### 9.4.2.4 Iniciativas Estratégicas

1. Fortalecimiento de la gestión integral de los riesgos corporativos.
2. Mejoramiento continuo de las actividades de control y aseguramiento de la calidad.
3. Implementación de herramientas de confiabilidad en mantenimiento.
4. Control de las salidas no conformes de los procesos.
5. Robustecimiento de la gestión de las capacidades distintivas.

### 9.4.3 Objetivo Estratégico No. 8. Mejorar la productividad de las Unidades de Negocio

Este objetivo pretende establecer un nivel de desempeño optimizado de los procesos misionales a través de las líneas de acción indicadas junto con sus correspondientes iniciativas estratégicas.

#### 9.4.3.1 “Comercializar” las capacidades corporativas

Las unidades de negocio son las que mejor conocen los productos generados por ellas y los requisitos asociados a su desarrollo conforme a las entradas provistas por los reglamentos, las leyes y normas, así como por los clientes, la industria y la propia organización. Con base en estas consideraciones se busca una mayor interrelación de las mismas con el proceso de gestión comercial a fin de lograr sinergias que contribuyan a un mejor posicionamiento de los productos ante los clientes.

#### 9.4.3.2 Hacer una gestión integral de los proyectos

Cada requerimiento de un cliente implica la generación interna de un proyecto que se traduce en una propuesta para la entrega de un bien y/o servicio, que de ser aceptada resulta en su ejecución bajo criterios de eficacia y eficiencia a fin de cumplir no sólo los requisitos y expectativas sino hacerlo también dentro de unas condiciones económicas que garanticen la competitividad y sostenibilidad institucional. Dentro de este marco, es importante la gestión integral de los proyectos conforme a la metodología establecida para el efecto a fin de asegurar su realización conforme a los estándares de la industria y las restricciones de alcance, tiempo y costo.

#### 9.4.3.3 Mejorar el control de los costos

Una buena parte de la competitividad y sostenibilidad organizacional dentro de una industria en general y la industria aeroespacial en particular, está dada por la gestión de los costos asociados a la ejecución de los proyectos. En este sentido y gracias a la implementación del módulo CO como uno de los componentes de la plataforma ERP SAP se ha venido haciendo un seguimiento y evaluación más detallada a los costos, aspectos en los que siempre hay espacio de mejora con base no sólo en las opciones de la herramienta sino en la revisión y ajuste periódico de los procesos de gestión asociados.

#### 9.4.3.4 Generar la facturación en forma oportuna

Los ciclos de caja son importantes tanto para la salud financiera de la Corporación como para que las unidades de negocio puedan contar con los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos a su cargo. En tal sentido, es altamente prioritario que se genere la facturación oportuna una vez concluida la entrega parcial o total a satisfacción del cliente de los diferentes productos.

#### 9.4.3.5 Controlar los inventarios

Los inventarios son un aspecto crítico de la gestión financiera y logística de una organización, razón por la cual deben gestionarse en forma adecuada a fin de asegurar su rotación oportuna y garantizar un flujo de recursos que puedan ser utilizados en la obtención de nuevos resultados operacionales. Si bien la implementación de la plataforma ERP SAP ha traído una mejor visibilidad y control de utilización, aún hay trabajo por realizar en cuanto a su control permanente.

#### 9.4.3.6 Revitalizar las alianzas

La Corporación cuenta con una serie de alianzas estratégicas que complementan sus capacidades a través de la disponibilidad de los atributos de calidad en las condiciones necesarias para soportarlas. Sin embargo y teniendo en cuenta las condiciones cambiantes del entorno, se requiere revisar en forma periódica su desempeño y tomar acciones conducentes al logro sostenido de mejores resultados de gestión.

#### 9.4.3.7 Gestionar las garantías

Las garantías se constituyen en salidas no conformes de los procesos de gestión misionales que llegan hasta el cliente y dentro de una connotación negativa tienen impacto a nivel económico, operacional y reputacional. Sin embargo, desde una perspectiva positiva, se constituyen en un respaldo para los clientes en cuanto a la actividad realizada para atender sus requerimientos y expectativas y buscar que así sea dentro de un período de vigencia determinada. Como sea, lo que se pretende por una parte es disminuir al máximo las salidas no conformes y, por otra parte, en caso de que se presenten atenderlas con la debida oportunidad y a lance.

#### 9.4.3.8 Iniciativas Estratégicas

1. Robustecimiento del proceso de gestión comercial.
2. Impulso a la gestión integral de proyectos.
3. Mejoramiento de la gestión de recursos asociados a las unidades de negocio.
4. Fortalecimiento de la productividad de las unidades de negocio.
5. Mejoramiento continuo de los procesos de gestión misionales.
6. Fortalecimiento de la visibilidad y gestión de inventarios.
7. Revitalización de las alianzas.
8. Robustecimiento del proceso de gestión de garantías.

## 9.5 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

### 9.5.1 Objetivo Estratégico No. 9. Desarrollar el Sistema Integral de Gestión del Talento Humano

Este objetivo busca fomentar unas condiciones de desempeño adecuado del talento humano a través de las líneas de acción indicadas junto con sus correspondientes iniciativas estratégicas.

#### 9.5.1.1 Ejecutar el plan estratégico de Talento Humano

Como quiera que el objetivo último del proceso de Gestión Humana en la Corporación es el de orientar el comportamiento de las personas que la integran hacia el logro eficiente de los objetivos institucionales, se requiere encauzar tal esfuerzo a fin de hacerlo en una forma estratégica partiendo de la premisa de que este es el recurso más valioso de la organización y la base de sus capacidades distintivas.

Comentado [Paola Xim17]: la

#### 9.5.1.2 Mejorar la cultura y el clima organizacional

La cultura y el clima organizacional se constituyen en factores claves del éxito empresarial en tiempos en los que la colaboración es fuente de ventajas competitivas y se requiere además mejorar la productividad laboral. Por esta razón y teniendo en cuenta los aspectos propios de la gestión corporativa se requiere fortalecer estos aspectos a fin de asegurar un mejor desempeño en procura del logro de los objetivos de la gestión institucional generando además condiciones de satisfacción, reconocimiento, bienestar y compromiso entre las personas.

#### 9.5.1.3 Iniciativas Estratégicas

1. Fortalecimiento de la gestión estratégica del talento humano.
2. Consolidación de la cultura organizacional CIAC.
3. Mejora de las condiciones que soportan el clima organizacional.

### 9.5.2 Objetivo Estratégico No. 10. Desarrollar proyectos de Innovación, Ciencia y Tecnología

Este objetivo pretende generar nuevos y mejores productos (bienes y servicios) al mercado a través de las líneas de acción indicadas junto con sus correspondientes iniciativas estratégicas.

#### 9.5.2.1 Fortalecer la investigación, la innovación y el desarrollo

La investigación, la innovación y el desarrollo se constituyen en aspectos fundamentales para la generación de nuevos y evolucionados productos que atiendan mejor los requisitos y expectativas de los clientes y contribuyan a impulsar el posicionamiento y competitividad institucionales en los mercados que atiende.

#### 9.5.2.2 Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios (Logística basada en desempeño, FLY-BY-THE-HOUR y LEASING, entre otras)

Dados los cambiantes requisitos y expectativas de los clientes y la necesidad de ajustar la forma en que estos se atienden con el fin de adaptarse a las tendencias de los mercados, es necesario implementar alternativas para el suministro de productos por fuera de los esquemas tradicionales. De esta forma, aumenta la probabilidad de aceptación de las diferentes propuestas presentadas a su consideración.

#### 9.5.2.3 Impulsar y consolidar la gestión de los proyectos

La Corporación ha adoptado los lineamientos de gestión de proyectos del Instituto de Gestión de Proyectos (PMI), pero considera importante adecuarlos a las particularidades del sector aeroespacial a fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos y el manejo de las restricciones específicas asociadas a los proyectos, logrando además mayores beneficios organizacionales en términos de optimización de recursos y el logro de los resultados previstos

#### 9.5.2.4 Iniciativas Estratégicas

1. Fortalecimiento de las actividades de investigación, innovación y desarrollo.
2. Impulso sostenido a las actividades de innovación y gestión de proyectos.
3. Impulso a la gestión integral de proyectos.
4. Fomento de iniciativas conducentes al diseño de alternativas de productos y servicios.
5. Adecuación de la metodología estándar de gestión de proyectos al sector aeroespacial.

### 9.5.3 Objetivo Estratégico No. 11. Fortalecer las habilidades de gestión operacional

Este objetivo busca fortalecer las habilidades de gestión operacional por parte del personal en sus diferentes niveles de actuación a fin de lograr un mejor desempeño y la obtención de resultados organizacionales satisfactorios a través de las líneas de acción indicadas junto con sus correspondientes iniciativas estratégicas.

#### 9.5.3.1 Fortalecer la generación y gestión del Conocimiento

A través de la gestión del conocimiento las organizaciones crean, difunden, mantienen y enriquecen información vital de una manera sistemática y eficiente con el fin de lograr un mejor desempeño en las diferentes áreas mejorando cada vez más su ventaja competitiva.

#### 9.5.3.2 Ejecutar el Plan de Capacitación

La capacitación constante y oportuna del personal es importante a fin de que este pueda conocer, planear y ejecutar sus actividades junto con los demás colaboradores y así desarrollar sinergias que permitan el logro de los objetivos organizacionales. De otra parte, también contribuye a las competencias del personal en una industria que depende de personal altamente calificado.



### 9.5.3.3 Desarrollar el Plan de Entrenamiento

El entrenamiento corresponde a uno de los atributos de calidad que deben gestionarse para la obtención y sostenimiento de las capacidades distintivas de la Corporación. Es también una de las defensas contempladas dentro del sistema de gestión de seguridad operacional y sobre la cual debe hacerse énfasis a fin de garantizar el cumplimiento de los procesos misionales.

### 9.5.3.4 Impulsar la Cátedra CIAC

La Cátedra CIAC tiene como finalidad consolidar los conocimientos de gestión misional y administrativa entre el personal del nivel directivo y operacional, así como su transmisión a través de diferentes medios para que contribuya al desarrollo de las competencias que mejoren el desempeño institucional.

### 9.5.3.5 Iniciativas Estratégicas

1. Fortalecimiento de la gestión del conocimiento corporativo.
2. Sostenimiento y desarrollo de las competencias del personal.
3. Impulso a la gestión doctrinal.



## 10. DISEÑO ORGANIZACIONAL

### 10.1 ORGANIZACIÓN

El Decreto 2181 de 2017 estableció la siguiente organización para la Corporación:

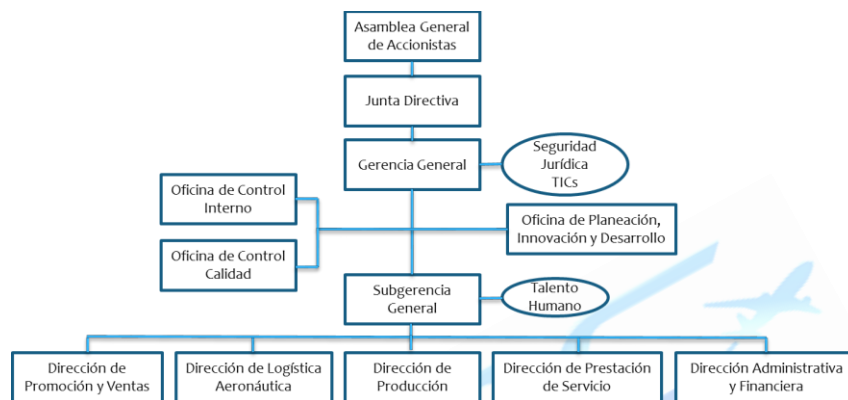


Figura No. 13. Estructura Organizacional CIAC S.A.

### 10.2 PROCESOS

La Corporación cuenta con un conjunto de procesos adecuadamente definidos, establecidos, descritos y documentados, incluyendo las actividades necesarias para llevar a cabo la propuesta organizacional del alcance del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad Aeronáutica (SIGCA).

Estos procesos se encuentran documentados y dispuestos en una secuencia lógica y con la debida interacción de las actividades necesarias para el adecuado funcionamiento del SIGCA.

Las responsabilidades, el alcance, los objetivos, los objetivos estratégicos al que contribuyen, los proveedores, las entradas, las actividades, las salidas, los clientes, los requisitos y los parámetros críticos de calidad son claramente identificados en cada proceso en forma documentada dentro del SIGCA mediante una caracterización enmarcada dentro del ciclo Planear-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA).

Los procesos a su vez se desarrollan a través de procedimientos documentados dentro del SIGCA que incluyen puntos de verificación y control que contribuyen a su ejecución conforme a los objetivos previstos.

La eficacia de la operación y el control de los procesos se aseguran por medio de los Indicadores de Gestión con sus metas, parámetros y criterios de evaluación, establecidos en cada uno de los procesos que forman parte del SIGCA.

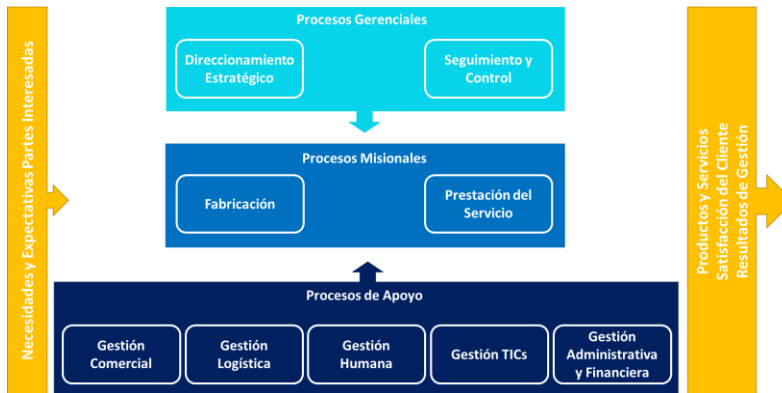


Figura No. 14. Mapa de Procesos CIAC S.A.

### 10.2.1 Procesos Gerenciales

Por medio de estos procesos la Alta Dirección determina, establece y concientiza a su público interno para la adopción, respeto y cumplimiento de los lineamientos y políticas de la organización. Al mismo tiempo, indica a la sociedad y las autoridades respectivas que es una organización viable y en camino de impulsar efectivamente el desarrollo de la industria aeroespacial.

### 10.2.2 Procesos Misionales

A través de estos procesos los cuales la Corporación cumple su propósito como organización productiva, desarrollando actividades de Fabricación y Prestación de Servicios de acuerdo con los requisitos reglamentarios y legales, normativos, del cliente, de la industria y de la propia organización.

### 10.2.3 Procesos de Apoyo

Estos procesos actúan como soporte a la operación de la Corporación asegurando contar con personal altamente competente y motivado, desarrollar las actividades de promoción y venta de sus productos, realizar el aprovisionamiento de bienes y servicios requeridos para el desarrollo de los procesos misionales de acuerdo con la conformidad establecida, la ejecución de actividades de soporte administrativo y la disponibilidad de una infraestructura tecnológica y de sistemas de información conforme a las necesidades del negocio.

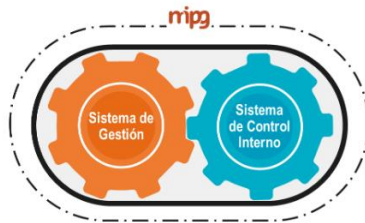
## 10.3 MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN Y PLANEACIÓN (MIPG)

Desde la adopción de la Constitución de 1991, la eficiencia de la gestión pública ha sido el derrotero que ha marcado la actuación de los últimos años en el Estado colombiano. El año 2012 marcó el primer gran hito de esta búsqueda pues logró condensar los innumerables requerimientos que debían rendir

las organizaciones públicas sobre su gestión en un solo modelo, conocido como Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y en un único reporte anual, conocido como el Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG).

En 2014 se planteó la necesidad de ir más allá, pues se identificó que era posible reducir aún más esta carga y, sobre todo, utilizar la información reportada para optimizar los procesos de las entidades públicas y buscar ser más eficientes. Además, se evidenció que este Modelo debería implementarse en todo el país de forma tal que el mejoramiento de la gestión pública se diera en todos los rincones de Colombia.

En 2017 a través del Decreto 1499 de 2017 se realizó la actualización del modelo para el orden nacional, el cual articula el nuevo Sistema de Gestión que integra los anteriores sistemas de Gestión de Calidad y de Desarrollo Administrativo, con el Sistema de Control Interno.



Fuente: Función Pública, 2017

Figura No. 15. Articulación de los sistemas de Gestión y de Control Interno

A su vez, tal sistema es el conjunto de entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad. Este se complementa y articula con otros sistemas, modelos y estrategias que establecen lineamientos y directrices en materia de gestión y desempeño para las entidades públicas.

El objetivo principal de esta actualización es consolidar, en un solo lugar, todos los elementos que se requieren para que una organización pública funcione de manera eficiente y transparente, y que esto se refleje en la gestión del día a día que debe atender a las dieciséis (16) Políticas de Gestión y Desempeño lideradas por diez (10) entidades.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es un marco de referencia diseñado para que las entidades ejecuten y hagan seguimiento a su gestión para el beneficio del ciudadano (usuario).

ESPACIO INTENCIONALMENTE EN BLANCO

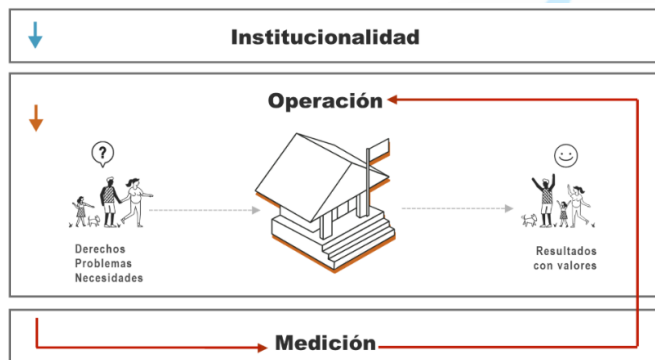
**mipg** | modelo integrado de planeación y gestión MARCO DE REFERENCIA PARA:



Fuente: Función Pública, 2017

Figura No. 16. Definición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

Para atender estos propósitos, MIPG se integra de la siguiente manera:



Fuente: Función Pública, 2017

Figura No. 16. Funcionamiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

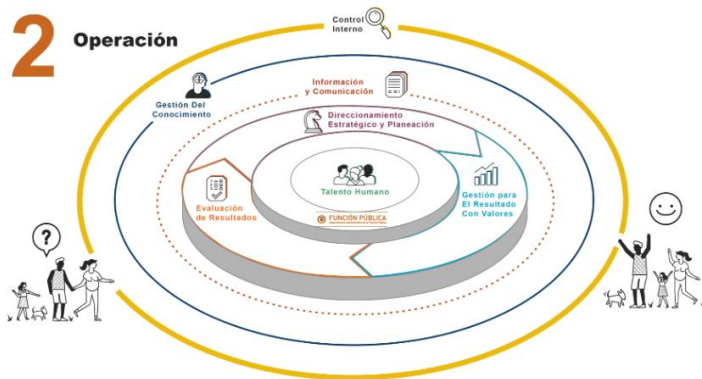
- Institucionalidad. Conjunto de instancias que trabajan coordinadamente para establecer las reglas, condiciones, políticas, metodologías para que el Modelo funcione y logre sus objetivos.
- Operación. Conjunto de dimensiones que agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional, que implementadas de manera articulada e intercomunicada, permitirán que el Modelo funcione.
- Medición. Instrumentos y métodos que permiten medir y valorar la gestión y el desempeño de las entidades públicas.

En lo que respecta a la Corporación, las instancias que conforman su institucionalidad corresponden a:

- Comité de Gestión y Desempeño para el Sector Defensa. Presidido por el Ministro de la Defensa Nacional con la finalidad de dirigir la implementación y la evaluación de MIPG en las entidades que integran el sector. La Secretaría Técnica es ejercida por el Director de Planeación y Presupuestación.
- Comité Institucional de Gestión y Desempeño. Liderado por el Subgerente General de la Corporación. Estará a cargo de orientar la implementación y evaluación de MIPG en la entidad. La Secretaría Técnica será ejercida por el Jefe de la Oficina de Planeación, Innovación y Desarrollo. Este Comité sustituye los demás comités que tengan relación con los sistemas que se integran en el Sistema de Gestión y el Modelo y que no sean obligatorios por mandato legal.

MIPG se concentra en las prácticas y procesos que adelantan las entidades públicas para transformar insumos en resultados que produzcan los impactos deseados, esto es, esto es una gestión y un desempeño institucional que generan valor público.

MIPG opera a través de la puesta en marcha de siete (07) dimensiones, entre las cuales se encuentra el Talento Humano como corazón del Modelo; MIPG incorpora el ciclo de gestión PHVA (Planear–Hacer–Verificar–Actuar) y, adicionalmente, incluye elementos propios de una gestión pública moderna y democrática: La información, la comunicación, y la gestión del conocimiento y la innovación. El Control Interno se integra, a través del MECI, como una de las dimensiones del Modelo, constituyéndose en el factor fundamental para garantizar de manera razonable el cumplimiento de los objetivos institucionales.



Fuente: Función Pública, 2017

Figura No. 17. Operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

Estas dimensiones se entienden como el conjunto de políticas, prácticas, herramientas o instrumentos con un propósito común, que puestas en marcha de manera articulada e intercomunicada, permitirán que MIPG logre sus objetivos, y son las siguientes:

**Corazón de MIPG.** Primera Dimensión Talento Humano

**Planear.** Segunda Dimensión Dirección Estratégico y Planeación

**Hacer.** Tercera Dimensión Gestión con Valores para el Resultado

**Verificar y actuar.** Cuarta Dimensión Evaluación para el Resultado y Quinta Dimensión Control Interno

**Dimensiones transversales.** Sexta Dimensión Información y Comunicación y Séptima Dimensión Gestión del Conocimiento y la Innovación.

Siendo los motores de MIPG, los principios de Integridad y la Legalidad.

Adicionalmente, cada dimensión se desarrolla a través de una o varias Políticas de Gestión y Desempeño Institucional, las cuales fueron señaladas, entre otras, en el Decreto 1499 de 2017:

1. Planeación Institucional
2. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
3. Talento humano
4. Integridad
5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción
6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
7. Servicio al ciudadano
8. Participación ciudadana en la gestión pública
9. Racionalización de trámites
10. Gestión documental
11. Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea
12. Seguridad Digital
13. Defensa jurídica
14. Gestión del conocimiento y la innovación
15. Control interno
16. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional
17. Mejora normativa

No pretende generar nuevos requerimientos, sino facilitar la gestión integral de las organizaciones a través de guías para fortalecer el talento humano, agilizar las operaciones, fomentar el desarrollo de una cultura organizacional sólida y promover la participación ciudadana, entre otros. El mensaje detrás de este gran esfuerzo es muy claro: la buena administración pública pretende, en últimas, mejorar la capacidad del Estado para cumplirle a la ciudadanía. Fortalecer MIPG, en el largo plazo, se traduce en un incremento de la confianza ciudadana en las entidades públicas y sus servidores, y no solo aumenta la gobernabilidad sino también la legitimidad del aparato público. Significa también generar resultados con valores, más coordinación interinstitucional, servidores públicos comprometidos, un Estado con mayor presencia en el territorio, aumento de la capacidad institucional y un mejor aprovechamiento y difusión de información confiable y oportuna.

Con respecto a la norma técnica de calidad NTCGP1000:2009, esta pasó a ser parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). La calidad, como marco en el cual se deben gestionar las entidades, pasa a ser una condición permanente y característica esencial del actuar institucional. Por lo anterior, la calidad estará presente, a través de atributos que deberán ser evidenciables en cada una de las dimensiones de MIPG.



Una de las dimensiones de MIPG es la de “Control Interno”. MIPG promueve el mejoramiento continuo de las entidades, razón por la cual éstas deben establecer acciones, políticas, métodos, procedimientos de control y de gestión del riesgo, así como mecanismos para su prevención, verificación y evaluación. Por tanto, para MIPG el Sistema de Control Interno es la clave para asegurar razonablemente que las demás dimensiones atiendan su propósito.

Esta dimensión corresponde al Sistema de Control Interno SCI (previsto en la Ley 87 de 1993), integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos y se opera a través del Modelo Estándar de Control Interno MECl.

En función de la articulación de los sistemas de gestión y de control se cuenta con la versión actualizada del MECl, fundamentada en cinco componentes tomando como referencia el Modelo COSO y, bajo un esquema de asignación de responsabilidades para la gestión del riesgo y control (Tres Líneas de Defensa), no siendo una tarea exclusiva de las oficinas de control interno.

La actualización del Modelo Estándar de Control Interno MECl considera el ejercicio del control interno como transversal a las demás dimensiones. La estructura del MECl actualizado está integrada por cinco componentes teniendo como referente el modelo COSO y permeada por una asignación clara de responsabilidades frente a la gestión de riesgos y del control (enmarcado los Lineamientos Estratégicos y las Tres Líneas de Defensa), no siendo tarea exclusiva de las oficinas de control interno.

Los componentes que contempla la actualización son: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Actividades de monitoreo.



## BIBLIOGRAFÍA

Cleverism. Operations Management: Definition, Principles, Activities, Trends. 2016. Disponible en: <https://www.cleverism.com/operations-management-definition-principles-activities-trends/>

Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana S.A. Plan Anticorrupción y de Atención y Participación Ciudadana. 2018. Disponible en: [https://www.ciac.gov.co/site/docs/plan-anticorrupcion-y-atencion-a-ciudadano/1532464923\\_PlanAnticorrupcionydeAtencionyParticipacionCiudadana2018Rev.1.pdf](https://www.ciac.gov.co/site/docs/plan-anticorrupcion-y-atencion-a-ciudadano/1532464923_PlanAnticorrupcionydeAtencionyParticipacionCiudadana2018Rev.1.pdf)

Departamento Administrativo de la Función Pública. Preguntas Frecuentes. 2017. Disponible en: [http://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg/preguntas\\_frecuentes.html](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg/preguntas_frecuentes.html)

Departamento Administrativo de la Función Pública. Manual Operativo MIPG. 2017. Disponible en: [http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/0/1508252644\\_ace62198c2ac686891d7127d86f84937.pdf/2933fa15-c259-b5b0-86a8-17fb4ce59a08](http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/0/1508252644_ace62198c2ac686891d7127d86f84937.pdf/2933fa15-c259-b5b0-86a8-17fb4ce59a08)

