SOCIEDAD TEQUENDAMA

Plan Estratégico 2027–2030

PATRIA V.1: Plataforma para la gestión de **A**ctivos, con **T**alento, **R**esultados, **I**nnovación y **A**lianzas desde el Sector Defensa para el país. Versión 11.

Documento de trabajo para revisión y posterior deliberación de la Junta Directiva
Bogotá D.C., octubre de 2026
Uso interno

Contenido

Resumen
1. Fundamentación y direccionamiento estratégico
2. Diagnóstico y DOFA 2030
3. Prospectiva: los futuros en los que tendremos que ganar
4. Objetivos estratégicos 2027–2030
5. Portafolio y estrategias de las unidades de negocio
6. Capacidades y cultura
7. Plan de Acción 2027: prioridades, iniciativas e indicadores
8. Gobierno, seguimiento y riesgos
9. Alineación sectorial
10. Cuadro de Mando Integral 2027
Anexo A. Matriz de políticas MIPG 2027

Resumen

Este plan nace de una conversación honesta sobre dónde estamos. La Sociedad ha sabido sostenerse sin recursos del Presupuesto General de la Nación, ha abierto negocios que hace cinco años no existían y tiene un equipo que, aún bajo el esquema de mínimo vital de 2026, sostuvo la formación y el cuidado de la marca. También sabemos lo que nos falta: convertir esa gestión en resultado económico, ordenar la caja y ejecutar con más disciplina.

Con esa mirada, el Plan Estratégico 2027–2030 PATRIA V.1 propone convertir a la Sociedad en la plataforma de negocios y servicios del Sector Defensa para el país. No parte de preferencias de la administración, sino que, por el contrario, se apoya en el ejercicio de prospectiva de RSM (2025) realizado por directrices del GSED, en el Bootcamp con la Junta Directiva donde se contó con conceptos estratégicos de un ejercicio de actualización estratégica realizada con Flip It (2026) y en el ejercicio sectorial del GSED (2025). Con su adopción culmina el ciclo de planeación Avante III (2023–2026).

Está escrito para leerse en una tarde y para usarse durante cuatro años.

Pregunta	Respuesta del Plan
¿Hacia dónde vamos?	Visión 2040 aprobada en el Acta 1011 de 2025. En el camino, los OKR al 2038: valoración de COP 1 billón, operación en dos países, marca top of mind y la Organización Tequendama.
¿Cómo ganamos?	Con una regla central: capturar valor por gestión integral de activos, proyectos y soluciones, no por intermediación.
¿Qué perseguimos de 2027 a 2030?	Tres objetivos: generar valor sostenible y autosuficiente (OE1), posicionar nuestra oferta en nuevos mercados nacionales o internacionales (OE2) y transformar la capacidad de ejecución (OE3).
¿Qué priorizamos en 2027?	Dos cosas: evitar la inercia, el escenario que la prospectiva señala como el futuro a evitar, y el rediseño organizacional hacia la Organización Tequendama. Y una condición: cuidar la caja antes de crecer.
¿Cómo lo medimos?	Un indicador de resultado por objetivo y nueve iniciativas con un indicador de gestión y uno de resultado cada una. A la Junta llegan cada trimestre, en una página, cinco indicadores y una guarda de caja que condiciona la liberación del gasto.
¿Hay inversión?	No hay nuevas habitaciones ni inversión con capital propio hasta resolver la financiación del hotel Tequendama Bogotá. La decisión de realizar la inversión corresponde al análisis, evaluación y aprobación de la Junta Directiva y/o la Asamblea General de Accionistas, atendiendo a las competencias establecidas en los Estatutos Sociales (Artículo 33) y el marco de Gobierno Corporativo. Corresponde a la administración la estructuración técnica y financiera de las alternativas para ser sometidas a la consideración de dichos órganos colegiados

1. Fundamentación y direccionamiento estratégico

1.1 Naturaleza y objeto social

La Sociedad Hotelera Tequendama S.A. es una sociedad anónima de economía mixta del orden nacional. Fue autorizada por la Ley 83 de 1947, está vinculada al Ministerio de Defensa Nacional y se rige por el régimen de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado. Su objeto social es la gestión de activos empresariales tangibles o intangibles, propios o de terceros, en Colombia o en el exterior, partiendo de su tradicional actividad hotelera (Estatutos, art. 5.º; última reforma aprobada por el Decreto 0726 de 2025). Este objeto es el que habilita a la Sociedad a operar como plataforma de negocios y servicios[1] desde el Sector Defensa para el país.

1.2 Identidad corporativa

Se mantienen las definiciones de identidad aprobadas por la Junta Directiva mediante el Acta 1011 de 2025:

Elemento	Texto vigente
Propósito	"Creamos soluciones innovadoras que transforman e impulsan el desarrollo sostenible del país."
Visión 2040	"Para el 2040 la Sociedad Tequendama se posiciona como una empresa líder en el desarrollo de soluciones innovadoras y sostenibles, siendo reconocida como una organización moderna, ágil y adaptable, generando valor a sus accionistas y demás partes interesadas."
Misión	"La Sociedad Tequendama gestiona diversas líneas de negocio que generan valor y proveen soluciones a las entidades públicas y privadas, fortaleciendo sinergias empresariales y de negocios."
Objetivo corporativo	"Generar valor y compartirlo con la comunidad."

1.2.1. Paradigmas De Gestión[2]

Los paradigmas de gestión, o marcos conceptuales y creencias fundamentales que determinan nuestra visión, misión, valores, objetivos y enfoque estratégico, guiarán la toma de decisiones y la dirección estratégica del plan estratégico. Estos paradigmas representan nuestra forma de diseñar planes de acción para operar, competir y adaptarse a los sectores en los que actualmente nos desempeñamos, mientras evolucionamos en entornos cambiantes para garantizar el éxito a largo plazo.

1. **Entornos Colaborativos:** Este paradigma subraya la importancia de trabajar en conjunto con aliados estratégicos, clientes, proveedores y otros actores clave para alcanzar objetivos comunes. La colaboración genera sinergias, fortalece la confianza y crea ventajas competitivas sostenibles, especialmente en un entorno empresarial interconectado. Construir relaciones de confianza mediante alianzas que potencien la innovación y el impacto conjunto, alineadas con los objetivos ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza).

[1] En este Plan, *plataforma de negocios* no significa una aplicación digital. Designa a una organización que conecta a varios grupos (entidades del Estado, Fuerza Pública, aliados privados y clientes) y crea valor orquestando sus capacidades, en lugar de producirlo todo por sí misma. Cusumano, Yoffie y Gawer advierten que las plataformas que perduran combinan apertura con control: deciden quién participa, con qué reglas y qué conserva quien orquesta. Es la misma lógica de la regla central de este Plan (sección 1.4). Ver: Cusumano, M. A., Yoffie, D. B. y Gawer, A. (2020). The Future of Platforms. *MIT Sloan Management Review*, 61(3).

[2] Se actualizan con respecto a los manejados en el Plan Avante 2023-2026.

2. **Empresa Ambidiestra**: Reconocemos la importancia de ser una organización ambidiestra, capaz de equilibrar la explotación de capacidades actuales con la exploración de nuevas oportunidades. Esto implica mirar al presente con eficiencia operativa y al futuro con visión innovadora. Gestionar operaciones existentes con excelencia mientras se invierte en investigación y desarrollo para adaptarse a los cambios del entorno.

3. **Estrategias Emergentes:** Este paradigma resalta que las estrategias no siempre se planifican completamente de antemano, sino que deben adaptarse a medida que cambian las condiciones del mercado. La flexibilidad es clave para responder rápidamente a nuevas oportunidades o desafíos. Implementar sistemas de monitoreo continuo del entorno y fomentar una cultura organizacional que valore la adaptabilidad y la innovación.

4. **Ejecución Ágil:** La agilidad organizacional es crucial para la implementación eficiente y efectiva de estrategias. Este paradigma adopta enfoques ágiles para gestionar proyectos, priorizar resultados y adaptarse rápidamente a los cambios. Promover la cultura de la mejora continua, respaldada por herramientas tecnológicas y un enfoque ético en todas las operaciones.

5. **Ecosistema Tecnológico:** La tecnología es un habilitador clave para la competitividad y la innovación. Este paradigma enfatiza la creación y gestión de un entorno tecnológico robusto que incorpore inteligencia artificial, transformación tecnológica y convergencia tecnológica. Invertir en infraestructura tecnológica avanzada, promover alianzas estratégicas y garantizar la ciberseguridad como prioridad organizacional.

1.2.2. VALORES CORPORATIVOS[3]

Los valores corporativos constituyen los principios fundamentales que guían el comportamiento de la empresa y sus colaboradores, definiendo cómo interactúan con las partes interesadas y afrontan los retos. Para una empresa industrial y comercial del Estado, como la Sociedad Tequendama, los valores son esenciales para garantizar la coherencia con el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), que busca la sostenibilidad, eficiencia y transparencia en la gestión pública.

1. **Integridad:** Actuamos de manera responsable, con honestidad, ética y transparencia, teniendo presente el respeto hacia los demás y la observancia de las leyes.
2. **Adaptabilidad:** Somos una organización moderna y ágil, con una gran diversidad de perfiles profesionales que combinados proporcionan una cobertura integral en la prestación de sus servicios y que exige una actitud de liderazgo y proactividad de forma permanente.
3. **Excelencia:** Buscamos constantemente los más altos desempeño en la gestión y la ejecución, aportando nuestro conocimiento acumulado en la prestación de servicios y orientación al logro.
4. **Innovación:** Evolucionamos e impulsamos nuevos modelos de negocio, fomentando la creatividad y la búsqueda de nuevas soluciones que agreguen valor, ofreciendo nuevos servicios y mejorando procesos para ofrecer soluciones integrales a nuestros grupos de interés.

1.3 Aspiración ganadora[4] y OKR al 2038

[3] No se actualizan con respecto a los manejados en el Plan Avante 2023-2026.

[4] El concepto de *aspiración ganadora* (*winning aspiration*) proviene del modelo de "cascada de decisiones estratégicas" de Lafley y Martin (2013). Según este modelo, la estrategia es un conjunto integrado de cinco decisiones: aspiración ganadora, dónde jugar, cómo ganar, capacidades clave y sistemas de gestión. La aspiración ganadora expresa el propósito de la organización y lo que significa "ganar" para ella. Por eso cumple la función de objetivo corporativo superior, del cual se desprenden los objetivos estratégicos y sus metas medibles. El concepto tiene como antecedentes la *intención estratégica* de Hamel y Prahalad (1989) y la *meta grande y audaz* (BHAG) de Collins y

La visión 2040 fija el norte. La aspiración ganadora traduce ese norte en lo que significa ganar, y los OKR del Bootcamp Estratégico la vuelven medible con metas al 2038 (Flip It, 2026). PATRIA V.1 es el primer tramo de ese camino: fija qué debe estar listo en 2027 y en 2030. La aspiración es también el lente con el que se construye el DOFA del capítulo 2.

> *"Para el 2038, la Organización Tequendama se encontrará entre las 100 marcas más reconocidas del país, con presencia en al menos dos países y valorada en $1 billón, con un talento humano competente y feliz, que articula las iniciativas del sector Defensa y del Estado colombiano."*

Para que la aspiración sea gestionable y no solo movilizadora, cada componente se lee así:

Componente	Cómo se mide	Tratamiento en el Plan
Top 100 marcas	Ranking de referencia por definir y top of mind corporativo (meta 70%)	Resultado clave del OKR Posicionamiento de la marca Tequendama (OE3)
Valoración de $1 billón	Actualmente se utiliza la metodología de flujos de caja libre descontados complementada con la estimación por Múltiplos (EV/EBITDA y Múltiplo sobre Ingresos)[5]	Aspiración; exige palancas no orgánicas con caso de negocio propio. OKR del OE1, con sus resultados clave: EBITDA sostenido de $150.000 MM, 10X EBITDA en infraestructura/soluciones y ley de flexibilidad jurídica (Flip It, 2026)
Dos países[6]	Compuerta de decisión en 2028	Primero nuevos mercados nacionales; la operación en el exterior es una opción condicionada a autorización y capacidad demostrada. OKR Consolidar operación internacional (OE2)
Talento competente y feliz	Rotación de personal clave menor al 8%; más de 40 horas de formación	Responde a la problemática de falta de capacidad y competencia para la ejecución. Se espera que este

Porras (1994). Ver: Lafley, A. G. y Martin, R. L. (2013). *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Harvard Business Review Press; Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63–76; Collins, J. y Porras, J. (1994). *Built to Last*. HarperBusiness. En una empresa del sector Defensa, "ganar" no se define sólo en términos comerciales. Conviene que la aspiración ganadora combine la sostenibilidad financiera con el cumplimiento de la misión hacia la Fuerza Pública. Además, debe quedar explícito cómo se traduce en los objetivos estratégicos y metas del plan, para que se pueda evaluar. En su obra más reciente, Martin insiste en que la aspiración solo sirve si orienta decisiones concretas: una estrategia es una apuesta explícita sobre qué tendría que ser cierto para ganar, no una lista de actividades. Ver: Martin, R. L. (2022). *A New Way to Think: Your Guide to Superior Management Effectiveness*. Harvard Business Review Press.

[5] Acta No. 145 (24 de marzo de 2026) – Asamblea General de Accionistas:La administración y la dirección financiera presentaron la actualización de la valoración de la empresa, basada en la proyección del EBITDA y en el flujo de caja descontado. También puede consultarse en la página web de la Sociedad, los informes de Gestión y Sostenibilidad (2023, 2024 y 2025) donde en el capítulo de Política Financiera y de Inversiones, la Administración deja constancia de que el ejercicio de valoración se realiza bajo métodos comúnmente aceptados amparados en el Artículo 260-3 del Estatuto Tributario (valor presente de ingresos futuros).

[6] La apertura de la Sociedad a mercados internacionales se alinea con la política exterior y económica del Gobierno Nacional. En su posesión (7 de agosto de 2026), el presidente Abelardo De La Espriella anunció una diplomacia económica en la que las embajadas actuarán como instrumentos para abrir mercados, atraer inversión y acompañar a las empresas colombianas en su expansión internacional. El 3 de octubre de 2026, al inaugurar la ruta internacional de Satena entre Montería y Ciudad de Panamá, afirmó que las regiones deben relacionarse directamente con los mercados internacionales, sin depender del centro del país, y expresó su deseo de que esa fuera "la primera de muchas conexiones internacionales". Que una empresa del Sector Defensa haya dado ese paso es el precedente más cercano para la Sociedad. El contexto fiscal hace aún más pertinente el modelo propuesto: el propio Presidente advirtió un déficit fiscal del 7,8% del PIB y la imposibilidad de que la Nación contrate más deuda (18 de agosto de 2026). Por eso la Sociedad aspirará a abrir mercados en el exterior sin recursos del Presupuesto General de la Nación. Lo hará con capital y capacidades de aliados, apoyada en la red diplomática del Estado y bajo la compuerta de decisión prevista para 2028, como ejemplo de la eficiencia que el Gobierno pide a sus empresas.

Componente	Cómo se mide	Tratamiento en el Plan
		componente sea apalanca para los mercados nacionales e internacionales.
Articulación Defensa–Estado	Contratos estratégicos de largo plazo (más de 5); ahorros certificados	Núcleo de la propuesta de valor al Gobierno. OKR Crear la Organización Tequendama (OE3)

1.4 La regla central: cómo se gana

> *"Nos enfocamos en negocios intensivos en activos estratégicos donde podamos capturar valor vía gestión integral y no vía intermediación, gestionando las capacidades para asegurarlas, propias y/o de nuestros aliados."*

La regla central es el filtro que se aplica a cada estrategia de las unidades en el capítulo 5. Una estrategia que capture valor por intermediación, o que dependa de capacidades que no tenemos ni tienen nuestros aliados, no pasa.

1.5 Horizontes del direccionamiento

Horizonte	Instrumento	Pregunta que responde
2027	Plan de Acción 2027 (capítulo 7), activado por niveles de gasto Vital, Importante y Aspiracional	¿Qué nos comprometemos a entregar este año?
2030	Plan Estratégico PATRIA V.1 e hitos 2030 de los OKR	¿Qué debe estar listo al cierre del Plan?
2035	Escenario apuesta "Plataforma abierta y confiable" (RSM, 2025)	¿En qué futuro tendremos que ganar?
2038	OKR estratégicos y aspiración ganadora (Flip It, 2026)	¿Qué significa ganar?
2040	Visión corporativa y prospectiva sectorial (GSED, 2025)	¿Hacia dónde vamos?

2. Diagnóstico y DOFA 2030

2.1 Punto de partida: culminación del ciclo Avante III (2023–2026)

Metas del plan cuatrienal 2023–2026

Con la adopción del Plan Estratégico 2027–2030 PATRIA V.1 culmina el ciclo de planeación Avante III (2023–2026). Su balance definitivo se cierra con la evaluación de la vigencia 2026, y los proyectos institucionales que siguen vigentes pasan a PATRIA V.1 según la sección 7.6. La ejecución de 2026 que se presenta tiene corte a junio de 2026 (evaluación trimestral en RAE).

Objetivo estratégico	Meta a 2026	Ejecución 2023 / 2024 / 2025	2026 a junio	Cumplimiento
OE1. Desarrollar e implementar un modelo de sostenibilidad	Programa de cultura organizacional al 80%	20% / 41% / 79%	100%	Cumplida
	Programa de competitividad al 100%	0% / 75% / 100%	95%	95%
OE2. Incrementar el valor integral de la empresa	Cobertura TI al 90%	40% / 70% / 79%	87%	97%
	Reconversión de la infraestructura hotelera al 90%	10% / 58% / 82%	82%	91%, sin avance en 2026
OE3. Fortalecer el posicionamiento de la marca	Plan de comunicaciones al 100%	70% / 80% / 85%	90%	90%

Fuente: RAE 2026 (indicadores de gestión).

Indicadores de las áreas (RAE Institucional 2026)

Objetivo	Indicador	1.er trim.	2.º trim.
Valor integral	Acciones del plan estratégico de TI (PETI)	37,5%	50%
Valor integral	Programa de Gestión Documental	44%	52%
Valor integral	Cobertura del sistema de aprendizaje SIAO (meta 40%)	29,2%	28,4%
Valor integral	Rotación de personal (meta 10%)	29,3%	31,6%
Valor integral	Bienestar y salud mental	0%	48%
Valor integral	Adquisiciones e informes de Control Interno	100%	100%
Sostenibilidad	Acciones estratégicas ASG	61,5%	46,2%
Sostenibilidad	Seguridad y salud en el trabajo, gestión ambiental y SIG de unidades externas	93%, 100% y 17%	Sin reporte
Marca	Prevención disciplinaria	100%	100%

Los resultados clave corporativos (OKR) de Avante III tienen su último corte en el Dashboard del primer trimestre de 2026, con un avance de 34% en base digital. Los resultados financieros se leen en el Informe de Gestión y Sostenibilidad, que publica la cifra certificada por la Dirección Financiera.

Las metas de capacidades del plan cuatrienal van en 90% o más; la meta de valor está rezagada: la reconversión hotelera no avanzó en 2026. En el primer trimestre de 2026, tres unidades con eficacia superior al 80% registraron pérdidas: los indicadores medían actividad, no valor. PATRIA V.1 no parte de un problema de gestión administrativa, sino de convertir esa gestión en resultado económico.

2.2 DOFA 2030

El DOFA integra el análisis de escenarios (RSM, 2025) con el Bootcamp Estratégico (Flip It, 2026), el ejercicio sectorial (Organismo Coordinador GSED, 2025) y el entorno a septiembre de 2026. Cada factor se evalúa frente a la aspiración ganadora 2038 y lleva un código que permite asociarle las estrategias de las unidades.

Fortalezas

Código	Fortaleza	Fuente
F1	Posición institucional singular: vínculo con el MDN y el GSED, y acceso a activos y contratos del sector	(RSM, 2025)
F2	Marca y patrimonio Tequendama, complejo del Centro Internacional y red de activos en varias regiones	(RSM, 2025)
F3	Autosostenibilidad: no recibe recursos del Presupuesto General de la Nación	Estados financieros
F4	Madurez en negociación estatal y relacionamiento (7,6–7,9 sobre 10)	(Flip It, 2026)
F5	Motores probados: Soluciones superó su meta de contratación de 2025, y Eventos y Espacios tienen proyectos en ejecución	Informe de Gestión 2025
F6	Agilidad jurídica: trabajadores oficiales y Manual de Negocios V6 (alianzas, franquicias y pilotos de innovación)	(Flip It, 2026)

Debilidades

Código	Debilidad	Fuente
D1	Piedra sistémica: falta de capacidad de ejecución, sin responsables formales ni disciplina operativa	(Flip It, 2026)
D2	Concentración: la hotelería concentra la mayor parte de los ingresos, frente a un referente de máximo 35% por segmento	Estados financieros; (RSM, 2025)
D3	Rentabilidad baja y EBITDA negativo en el primer trimestre de 2026	Dirección Financiera
D4	Madurez digital desigual: ciberseguridad y analítica incipientes, Kairos al 60%, automatización en 4,1 sobre 10 y base digital en 34% de la meta	(RSM, 2025); (Flip It, 2026)
D5	Proyecciones de las unidades sin supuestos unificados y con errores de modelo	Validación de fichas 2027
D6	Portafolio evaluado con calificación cualitativa, sin estudios de mercado	(Flip It, 2026)
D7	Liquidez crítica: pasivos de corto plazo por encima de los activos corrientes y créditos puente de corto plazo (factoring y tesorería) usados para la renovación del Hotel Tequendama	Dirección Financiera; Junta Directiva, 15 sep. 2026

Oportunidades

Código	Oportunidad	Fuente
O1	Agenda de eficiencia del Estado (eje Transformación del Estado del PND): monetizar activos ociosos y el HUB inmobiliario de Defensa	Entorno 2026
O2	Asociaciones público-privadas, obras por impuestos (Decreto 1389 de 2026) y capital que busca respaldo institucional	Entorno 2026; (RSM, 2025)
O3	Turismo receptivo en alza (4,68 millones de visitantes; meta de Gobierno de 5 millones) y Colombia como 2.º destino de eventos de la región[7]	Entorno 2026

[7] Según ONU Turismo, en 2024 viajaron 1.400 millones de turistas internacionales, 11% más que en 2023 y 99% del nivel previo a la pandemia; las Américas quedaron 3% por debajo de 2019. Es un mercado en recuperación, aunque en 2026 la apreciación del peso y la percepción de seguridad lo frenaron en Colombia (informe de Hotelería a la Junta Directiva, septiembre de 2026). Ver: ONU Turismo (2025). *Barómetro del Turismo Mundial*, enero de 2025.

Código	Oportunidad	Fuente
O4	Prioridad a la Fuerza Pública y oferta de servicios y soluciones a otras entidades del GSED	Entorno 2026; (Organismo Coordinador GSED, 2025)
O5	Gas costa afuera y seguridad energética, que generan demanda subacuática con respaldo de la Armada	Entorno 2026
O6	Reconstrucción tras la emergencia del 10 de agosto de 2026, que requiere gerencia de proyectos para entidades públicas	Entorno 2026
O7	Plataforma de Innovación GSED, con la Sociedad como entidad ancla junto con CODALTEC	(Organismo Coordinador GSED, 2025)
O8	Artículo del proyecto del PND, aprobado por Planeación Nacional, que da facultades al Presidente para reformar el Sector Defensa por decreto y transformar la Sociedad en plataforma de negocios	GSED y ST, Septiembre de 2026

Amenazas

Código	Amenaza	Fuente
A1	Austeridad: recorte de $21,9 billones en 2026 y cerca de $17 billones en 2027, con revisión de convenios interadministrativos	Entorno 2026
A2	Que las facultades de reforma se usen para una decisión distinta a la plataforma de negocios (fusión, absorción o recorte de funciones)	Entorno 2026; (RSM, 2025)
A3	Costos laborales: salario mínimo +23,7% en 2026, en un mercado hotelero maduro (ocupación nacional de 56,7%)	Entorno 2026
A4	Un incidente cibernético o reputacional puede neutralizar el resto de avances	(RSM, 2025); (Organismo Coordinador GSED, 2025)
A5	Cambios normativos en la contratación interadministrativa	Entorno 2026
A6	Competidores más innovadores y riesgo de obsolescencia del portafolio tradicional	(RSM, 2025)

2.3 Cruces estratégicos corporativos

Cruce	Estrategia	Factores
FO1	Ser el gestor integral de activos del Estado y del Sector Defensa	F1 F2 F5 · O1 O2
FO2	Turismo y eventos (MICE) como línea de servicio de la plataforma para el turismo receptivo	F2 · O3
FO3	Proveedor de soluciones logísticas y de bienestar para la Fuerza Pública y el GSED	F1 F4 · O4 O6
FO4	Llegar al decreto de reforma con el caso de plataforma de negocios demostrado en cifras	F3 F5 · O8
DO1	Laboratorio de innovación abierta como piloto de la Plataforma de Innovación GSED	D4 · O7
DO2	Confianza digital como diferencial comercial	D4 · O3
DO3	Estudios de mercado y caso de negocio medido en EBITDA antes de invertir en los negocios	D3 D6 · O2
FA1	Propuesta de valor cuantificada al nuevo Gobierno	F3 · A1 A2
FA2	Soluciones: pasar de intermediación a gestión integral y diversificar clientes	F5 · A1 A5

Cruce	Estrategia	Factores
FA3	Acompañar el articulado del PND y construir la propuesta de valor antes de que se expida el decreto	F1 F4 · A2
DA1	Productividad y automatización frente al costo laboral	D1 D4 · A3
DA2	Seguimiento a la ejecución y rendición de cuentas formal para romper la piedra sistémica	D1 D5 · A2
DA3	Diversificar con compuertas de decisión, sin abrir líneas nuevas en 2027	D2 · A1 A6

En el capítulo 5, cada estrategia de las unidades de negocio queda etiquetada con estos códigos. Una estrategia que no toque ningún código es candidata a salir del portafolio.

3. Prospectiva: los futuros en los que tendremos que ganar

3.1 Propósito y método

El Bootcamp Estratégico (Flip It, 2026) respondió qué significa ganar y qué lo impide. El ejercicio de escenarios prospectivos responde en qué futuros tendrá que ganar la Sociedad hacia 2035 (RSM, 2025). Se construyó con el método SMIC-Prob-Expert, a partir de un panel de expertos que estimó la probabilidad de las combinaciones de hipótesis estratégicas, y se complementa con modelos conceptuales tipo SmartPLS, una matriz de señales tempranas y un conjunto de estrategias para favorecer el escenario deseado (RSM, 2025).

Los escenarios no son predicciones: son un marco para contrastar decisiones bajo incertidumbre (RSM, 2025).[8]

3.2 Hipótesis estratégicas

Código	Hipótesis
H1 · Innovación abierta	Si la Sociedad articula innovación, ciberseguridad y reputación con la Policía, el MDN, el GSED y aliados, y vincula universidades y startups, consolida un modelo de innovación abierta que diversifica el portafolio y abre mercados.
H2 · Confianza digital y reputación	Si la Sociedad implementa ciberseguridad robusta, con respuesta a incidentes, y gestiona proactivamente su reputación, aumentan las ventas, el uso de aplicaciones y la inversión.
H3 · Gobernanza y alineación interna	Si la Sociedad gestiona estratégicamente su relación con entidades nacionales, mantiene el apoyo del GSED y alinea los incentivos del talento, accede a contratos estratégicos y asegura estabilidad jurídica y financiera.

Fuente: RSM, 2025.

3.3 Escenarios y probabilidades

Escenario	Probabilidad	Descripción
111 · Plataforma abierta y confiable	0,723	Se cumplen las tres hipótesis. El modelo de negocio se diversifica, la reputación digital se fortalece y la Sociedad atrae inversión, alianzas y contratos estratégicos con estabilidad.
000 · Inercia vulnerable	0,125	No se cumple ninguna hipótesis. Operación tradicional, dependencia de pocos contratos y máxima exposición a choques externos.
101 · Innovación gobernada sin plena confianza digital	0,071	Hay innovación y gobernanza, pero los riesgos cibernéticos y reputacionales restringen el acceso a mercados e inversión.
Demás combinaciones	Entre 0,011 y 0,028	Entre ellas se destaca la 011 (Confianza y contratos sin innovación): estable en el corto plazo, con riesgo de estancamiento.

Fuente: RSM, 2025.

3.4 Escenario apuesta y escenario a evitar

El Plan adopta el escenario 111, Plataforma abierta y confiable, como visión 2035. En él, el complejo Tequendama se convierte en una plataforma de innovación abierta, turística y urbana, con procesos

[8] Un escenario es una historia coherente y plausible sobre cómo podría evolucionar el entorno; no busca acertar el futuro sino preparar a la organización para varios. Scoblic, a partir de la experiencia de la Guardia Costera de Estados Unidos, muestra que su valor está en ensayar decisiones antes de necesitarlas: quien practica la prospectiva reconoce antes las señales de cambio y reacciona con más agilidad. Por eso este Plan acompaña los escenarios con una matriz de señales tempranas (sección 3.6). Ver: Scoblic, J. P. (2020). Learning from the Future: How to Make Robust Strategy in Times of Deep Uncertainty. *Harvard Business Review*, 98(4).

digitales integrados y la ciberseguridad como pilar. La gobernanza con el GSED y el MDN es madura, los contratos son predecibles y la Sociedad se posiciona como hub de servicios, turismo urbano y eventos con alcance nacional e internacional (RSM, 2025).

El escenario 000, Inercia vulnerable, es el futuro a evitar. En él convergen la fragilidad financiera, el rezago tecnológico, la gobernanza fragmentada y el deterioro reputacional, que se refuerzan entre sí (RSM, 2025).

La conclusión central del estudio es que los avances aislados en innovación, confianza digital o gobernanza generan beneficios limitados y pueden incluso amplificar riesgos. La sostenibilidad depende de la coherencia entre las tres dimensiones (RSM, 2025).

3.5 Estrategias para favorecer el escenario apuesta

Frente	Estrategias (RSM, 2025)
Innovación abierta	Laboratorio SHT-Lab con fondos semilla; portafolio de proyectos de innovación abierta priorizado; acuerdos marco con el clúster turístico y urbano
Confianza digital	Marco de ciberseguridad ISO 27001 o NIST CSF; seguridad en los canales digitales de venta; plan de reputación digital
Gobernanza y asociaciones público-privadas	Comité de gobernanza con la Policía, el GSED y el MDN; cartera de proyectos para el complejo Tequendama; incentivos del talento alineados
Talento y cultura	Rutas de carrera para perfiles críticos; formación en innovación y habilidades digitales; retos de innovación y círculos de mejora
Portafolio y mercado	Rediseño del portafolio basado en datos; ofertas para empresas del GSED y entidades territoriales; metas de diversificación de ingresos
Monitoreo y riesgo	Señales tempranas en el tablero directivo; umbrales que activan acciones correctivas; actualización del análisis de escenarios cada tres años

3.6 Matriz de señales tempranas

Las señales y sus umbrales provienen del estudio (RSM, 2025). La línea base de cada señal se establecerá con la primera medición interna de 2027, como parte del sistema de seguimiento del capítulo 8.

Señal	Umbral del escenario 111	Responsable y frecuencia
Proyectos de innovación abierta al año	Más de 8, con pilotos y escalamiento	Innovación · anual
Ingresos de nuevos productos o mercados (últimos 3 años)	Más de 30% y creciendo	Finanzas · anual
Incidentes de ciberseguridad significativos	0 a 1 al año, de baja severidad	TI · semestral
Calificación en agencias de viaje en línea (OTA)	4,5 o más, creciente	Comercial · trimestral
Ventas directas digitales	Más de 50%	Comercial · trimestral
Contratos estratégicos de largo plazo	Más de 5	Jurídica · anual
Tiempo de aprobación de proyectos o asociaciones público-privadas	Menos de 6 meses	Gerencia · anual
Rotación de personal clave	Menos de 8%, estable	Talento Humano · anual
Formación por persona clave	Más de 40 horas al año	Talento Humano · anual

Señal	Umbral del escenario 111	Responsable y frecuencia
Concentración de ingresos	Ningún segmento por encima del 35%	Finanzas · anual
Crecimiento real de ingresos y EBITDA (promedio de 3 años)	Sostenido y rentable	Finanzas · anual
Menciones en medios y redes	Predominio claro de menciones positivas	Comunicaciones · trimestral

4. Objetivos estratégicos 2027–2030

4.1 Principio de foco

El Plan se limita a tres objetivos estratégicos, en coherencia con el consenso del Bootcamp Estratégico: foco antes que diversificación (Flip It, 2026). Cada objetivo cumple un papel distinto: uno de resultado (OE1, cuánto valor generamos), uno de expansión (OE2, en qué nuevos mercados lo generamos) y uno habilitador e institucional (OE3, con qué capacidades, marca e institucionalidad lo sostenemos). Cada objetivo se mide con los OKR estratégicos del tablero de **Fli**p It (2026), sin OKR adicionales.

4.2 Continuidad con el Plan Avante III

Objetivo Avante III (2025–2026)	Objetivo PATRIA V.1	Qué cambia
Incrementar el valor integral de la empresa	OE1	Del valor integral al valor autosuficiente, medido con un solo concepto: el EBITDA operacional certificado por la Dirección Financiera.
Fortalecer el posicionamiento de la marca Tequendama	OE3	La marca deja de ser un fin en sí misma y se vuelve el atributo de confianza de la plataforma de negocios.
Desarrollar e implementar un modelo de sostenibilidad	OE1 y OE3	La sostenibilidad ASG se integra al valor (OE1) y a la cultura (OE3).

4.3 Los tres objetivos

OE1. Generar valor económico sostenible y autosuficiente para nuestros accionistas

La Sociedad financia su crecimiento con recursos propios y aliados, sin recursos del Presupuesto General de la Nación, y demuestra con cifras el valor que aporta al Estado.[9]

Resultado clave	OKR estratégico (Flip It, 2026)
Ley de flexibilidad jurídica	Alcanzar $1 billón en valoración
EBITDA sostenido de $150.000 MM	Alcanzar $1 billón en valoración
Escalar 10X EBITDA en infraestructura/soluciones	Alcanzar $1 billón en valoración

OE2. Posicionar la oferta de la Sociedad en nuevos mercados

Crecer exige llevar lo que ya sabemos hacer a donde todavía no estamos. Este objetivo pone la oferta de la Sociedad (gestión de activos y proyectos, soluciones logísticas, servicios subacuáticos, turismo y eventos) al alcance de clientes nuevos: gobernaciones y alcaldías, sectores como el hidroeléctrico y el energético, ciudades donde hoy no operamos y turistas y organizadores de eventos del exterior. Es

[9] En una empresa de propiedad estatal, generar valor para los accionistas significa demostrar que el patrimonio público rinde más gestionado por la empresa que fuera de ella. El Fondo Monetario Internacional encontró que las empresas estatales duplicaron su peso entre las mayores compañías del mundo en la última década, y que solo agregan valor cuando sus directivos tienen incentivos correctos, supervisión efectiva y un alto grado de transparencia; de lo contrario se vuelven un riesgo fiscal. La OCDE, en la edición 2024 de sus Directrices, pide al Estado actuar como propietario informado y activo, con objetivos claros y medibles para cada empresa. Ver: Fondo Monetario Internacional (2020). *Fiscal Monitor*, abril de 2020, cap. 3: State-Owned Enterprises: The Other Government; OCDE (2024). *Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas*, edición 2024. OECD Publishing.

también la forma más concreta de demostrar que la Sociedad funciona como plataforma de negocios del Sector Defensa para el país.

La puerta nacional se abre desde 2027. La operación en el exterior se decide en la compuerta de 2028 o después, con autorización y capacidad demostrada; mientras tanto, solo se adelantan alianzas y presencia comercial selectiva, sin capital propio. En todos los casos rige la regla central: llegamos a un mercado nuevo para gestionar integralmente, no para intermediar.[10] En el largo plazo el objetivo se mide con el OKR Consolidar operación internacional (Flip It, 2026); el avance en mercados nacionales se mide con el indicador del objetivo en el Plan de Acción (capítulo 7).

Resultado clave	OKR estratégico (Flip It, 2026)
Expansión comercial sostenible en al menos 2 países	Consolidar operación internacional

OE3. Fortalecer nuestra capacidad de ejecutar: talento, organización y tecnología

Ataca la piedra sistémica, la falta de capacidad y competencia para la ejecución (Flip It, 2026), y activa a la vez las tres condiciones del escenario Plataforma abierta y confiable (RSM, 2025). Comprende además la marca, como atributo de confianza de la plataforma (hipótesis H2), y la Organización Tequendama, como transformación institucional de la Sociedad (hipótesis H3).

Resultado clave	OKR estratégico (Flip It, 2026)
Top of Mind 70% en corporativo	Posicionamiento de la marca Tequendama
Triplicar interacciones digitales	Posicionamiento de la marca Tequendama
Inclusión en PND	Crear la Organización Tequendama
Desarrollo regulatorio	Crear la Organización Tequendama
Proyecto de ley	Crear la Organización Tequendama

Los indicadores de resultado y de gestión del Plan de Acción 2027, con sus metas a 2030, están en el capítulo 7.

Los umbrales del análisis de escenarios (RSM, 2025) que figuraban como resultados clave se siguen como señales tempranas (sección 3.6) y como indicadores de gestión del plan de acción. Las metas por vigencia de los OKR estratégicos se presentan en la sección 4.5.

4.4 Trazabilidad

[10] Crecer en mercados *adyacentes* (clientes, regiones o sectores cercanos a lo que ya se hace) funciona cuando la empresa tiene allí un *derecho a ganar*: clientes que ya confían en ella, capacidades o marca difíciles de copiar, o una posición privilegiada en la cadena de valor. McKinsey analizó 274 empresas entre 2016 y 2022: cerca de una quinta parte de su crecimiento provino de negocios adyacentes, y las que combinaron dos o más fuentes de ese derecho a ganar obtuvieron 12 puntos porcentuales más de retorno total al accionista que sus pares. Pero solo el 11% logró un movimiento adyacente exitoso en quince años. De ahí la regla de este Plan: entrar en pequeño, con caso de negocio y compuerta. Ver: Doherty, R., Herring, D., Liu, A. y Sparre, E. (2023). Adjacent business growth: Making the most of your 'right to win'. McKinsey & Company.

Objetivo	Componente de la aspiración 2038	Cruces del DOFA	Hipótesis del escenario 111
OE1	Valoración de $1 billón	FA1, DO3, DA3, FO1, FO3, FA2	—
OE2	Dos países y nuevos mercados nacionales	FO2, FO3, FA2, DA3	H1
OE3	Talento competente y feliz, top 100 marcas y articulación Defensa–Estado	DO1, DO2, DA1, DA2, FO4, FA3	H1, H2, H3

4.5 OKR estratégicos: meta 2038 e hitos 2027 y 2030

Los OKR estratégicos provienen del tablero del Bootcamp Estratégico (Flip It, 2026) y tienen horizonte 2038. Cada resultado clave conserva su meta 2038; el Plan fija los hitos de 2027 y de 2030 que muestran si vamos en camino. La línea base corresponde al último corte disponible (junio de 2026) y se actualizará con la evaluación del segundo semestre de 2026.

Objetivo · OKR	Resultado clave	Indicador	Línea base	Hito 2027	Hito 2030	Meta 2038
OE1 · Alcanzar $1 billón en valoración	Valoración de la empresa	Valoración independiente bienal	Sin valoración	Valoración línea base	Segunda valoración	COP 1 billón
	EBITDA sostenido de $150.000 MM	Crecimiento anual promedio del EBITDA operacional (certificado por la Dirección Financiera)	$17.564 MM: EBITDA operacional 2025 certificado por la Dirección Financiera[11]	Línea base 2025 certificada por la Dirección Financiera	Crecimiento promedio cercano a 18% anual	$150.000 MM sostenido
	Escalar 10X EBITDA en infraestructura/soluciones	Múltiplo del EBITDA de Espacios y Soluciones frente a 2026	Por certificar (2026)	Línea base 2026 certificada	2x	10x
	Ley de flexibilidad jurídica	Etapa del trámite de la ley	En preparación	Radicada (P)	Vigente	Aplicada en la operación
OE2 · Consolidar operación internacional	Expansión comercial sostenible en al menos 2 países	Países con operación comercial sostenible	0	Caso de negocio	Compuerta decidida y primera operación piloto	2 países
OE3 · Posicionamiento de la marca Tequendama	Top of Mind 70% en corporativo	Top of mind corporativo (%)	Sin medición	Línea base	50%	70%
	Triplicar interacciones digitales	Interacciones digitales frente a la línea base	34% de la meta digital	Línea base	2x	3x
OE3 · Crear la Organización Tequendama	Inclusión en PND	Artículo incluido en la ley del PND	Aprobado por Planeación Nacional	PND sancionado	Cumplido	Cumplido
	Desarrollo regulatorio	Decreto de reforma	Sin decreto	Proyecto de decreto	Reglamentado y operando	Consolidado

[11] Fuente: Sociedad Hotelera Tequendama S.A., Informe de Gestión y Sostenibilidad 2025, publicado en la página web de la Sociedad. Es el EBITDA operacional 2025 certificado por la Dirección Financiera, única fuente de cifras financieras del Plan; los reportes de gestión de las dependencias y la RAE no producen cifras de EBITDA.

Objetivo · OKR	Resultado clave	Indicador	Línea base	Hito 2027	Hito 2030	Meta 2038
	Proyecto de ley	Etapa del trámite del proyecto de ley	En preparación	Radicado	Vigente	Vigente

El EBITDA sostenido de $150.000 MM implica multiplicar por 8,5 el EBITDA operacional 2025 certificado por la Dirección Financiera. Con horizonte 2038 equivale a crecer cerca de 18% al año en promedio: una senda exigente pero posible si los motores de la plataforma escalan como prevé el resultado clave 10X, que supone cerca de 21% anual. Se calibrará con la línea base 2026 que certifique la Dirección Financiera. La valoración de $1 billón sigue requiriendo palancas no orgánicas con caso de negocio propio.

Un solo concepto de EBITDA: el EBITDA operacional

En este Plan existe un solo concepto de EBITDA: el **EBITDA operacional**, es decir, el resultado de la operación de las unidades de negocio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. La línea base del Plan es el EBITDA operacional 2025 certificado por la Dirección Financiera, de $17.564 MM, la misma cifra que publica el Informe de Gestión y Sostenibilidad 2025. Ninguna otra cifra de EBITDA es válida para el Plan.[12]

El EBITDA operacional se mide **cada mes** para la gestión interna, se reporta **cada trimestre** a la Junta Directiva como base para liberar el gasto Importante y se certifica **cada año** con los estados financieros auditados para evaluar el OKR.

El EBITDA operacional mide el OKR financiero del OE1. Un EBITDA positivo no basta si la caja se deteriora, el recaudo no llega o crecen las cuentas por pagar. Por eso el reporte trimestral a la Junta Directiva incluye una **guarda de caja**: cinco indicadores que no son metas del Plan, sino condiciones para avanzar. Si alguno está en rojo, el gasto Importante no se libera aunque el EBITDA cumpla, y la Dirección Financiera presenta a la Junta las acciones correctivas. Si los órganos sociales autorizan inversiones, se agrega el avance físico frente al avance financiero de cada proyecto.

Indicador de la guarda	Cierre 2026 certificado (enero de 2027)	Umbral en verde 2027	Fuente y frecuencia
Conversión del EBITDA en caja (flujo de caja operativo ÷ EBITDA operacional)	[_____]	60% o más	Dirección Financiera · trimestral
Razón corriente	[_____]	Mejora cada trimestre sin el efecto del reperfilamiento de deuda; nunca bajo la línea base de cierre 2026	Estados financieros y Dirección Financiera · trimestral
Días de cartera (rotación de deudores)	[_____]	30 días o menos	Dirección Financiera · mensual
Días de cuentas por pagar	[_____]	30 días o menos	Dirección Financiera · mensual

[12] Fuente: Sociedad Hotelera Tequendama S.A., Informe de Gestión y Sostenibilidad 2025, publicado en la página web de la Sociedad. Es el EBITDA operacional 2025 certificado por la Dirección Financiera, única fuente de cifras financieras del Plan; los reportes de gestión de las dependencias y la RAE no producen cifras de EBITDA.

Indicador de la guarda	Cierre 2026 certificado (enero de 2027)	Umbral en verde 2027	Fuente y frecuencia
Cobertura del servicio de la deuda (EBITDA operacional ÷ capital e intereses del período)	[_____]	1,2 veces o más	Dirección Financiera · trimestral

Las cifras de la guarda se formalizan con el cierre de la vigencia 2026, que la Dirección Financiera certifica en enero de 2027, una vez finalizada la vigencia. Con ellas se diligencia esta tabla y se habilita el semáforo de liberación del gasto Importante desde el primer reporte trimestral de 2027. Mientras tanto, el gasto se mantiene en el nivel Vital. Los umbrales en verde son una propuesta que valida la Dirección Financiera.

Si la ley de flexibilidad jurídica (OE1) y el proyecto de ley (OE3) corresponden a la misma iniciativa, se medirá con un solo indicador y se reportará en ambos OKR.

4.6 Del objetivo a la ejecución

Cada objetivo se despliega en cadena: objetivo estratégico, OKR, iniciativa del Plan de Acción, estrategias de cada unidad y área y, al final, el nivel de gasto (Vital, Importante o Aspiracional) con el que se activa. El gasto Vital se justifica por continuidad y cumplimiento; todo esfuerzo Importante o Aspiracional debe atarse a una iniciativa y a un objetivo. Así, el plan se lee por resultado y no solo por área. El Plan no incluye cifras del presupuesto, que se aprueba por separado.

4.7 Cuadro de mando integral: cómo los objetivos atraviesan las perspectivas

El Plan se lee también como un cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1996). La base es la identidad: misión, visión 2040 y aspiración ganadora 2038. De ella se desprenden las cuatro perspectivas, y cada objetivo estratégico tiene un rol principal en unas y aporta a otras. Ninguna perspectiva queda sin objetivo y ningún objetivo queda en una sola perspectiva: así el Plan funciona como sistema y no como agendas separadas.

Perspectiva	OE1 · Resultado	OE2 · Expansión	OE3 · Habilitador
Financiera: ¿cómo creamos valor para los accionistas?	**Principal.** Más EBITDA desde los negocios sin techo; OKR de EBITDA y valoración	Aporta: ingresos de nuevos productos o mercados	Aporta: una sola cifra, EBITDA operacional único (3.3, I1)
Clientes y mercado: ¿cómo nos ven el Estado, la Fuerza Pública y el mercado?	Aporta: 1.3 Clientes y contratos que crean valor	**Principal.** 2.2 Nuevos mercados; OKR de operación en dos países	Aporta: 3.3 Marca que inspira confianza; OKR de top of mind
Procesos internos: ¿en qué debemos ser excelentes?	**Principal.** 1.1 Ejecutar lo contratado y 1.2 Activos rentables y renovados	Aporta: 2.1 Líneas nuevas con compuerta	**Principal.** 3.1 Rediseño organizacional (prioridad 1); OKR Organización Tequendama

Perspectiva	OE1 · Resultado	OE2 · Expansión	OE3 · Habilitador
Aprendizaje y crecimiento: ¿qué capacidades necesitamos?	Aporta: 1.4 Gente feliz y profesional, sinergia SIAO[13]–SIE[14]	Aporta: innovación abierta con Tequendama Propulsa (2.1)	**Principal.** 3.2 Gente y tecnología contra la inercia (prioridad 2)

La relación es de causa y efecto de abajo hacia arriba: las capacidades de la gente y de los sistemas hacen posibles los procesos, los procesos sostienen la relación con los clientes y esta produce el resultado financiero. La ficha gráfica del cuadro de mando reposa en el cuarto de datos.

[13] El Sistema de Aprendizaje Organizacional (SIAO) es el núcleo del desarrollo del talento de la Sociedad. Cierra brechas de competencias con tres líneas: habilidades blandas y funciones ejecutivas, capacitación técnica y tecnológica, y apoyo a la educación formal. Su rediseño apunta a formar competencias híbridas: profesionales que dominen el rigor del régimen público (MIPG, contratación estatal, rendición de cuentas) y operen con la velocidad de una empresa de servicios. A junio de 2026 su cobertura era de 28,4%, frente a una meta de 40%. Ver: Libro Blanco de Direccionamiento Estratégico y Gobierno Corporativo (2026), cap. 5.1.

[14] El Sistema de Inteligencia Empresarial (SIE) es el mecanismo con el que la Sociedad vigila su entorno y convierte datos en decisiones. Opera sobre cuatro frentes: tecnológico, de mercado y consumidor, del entorno y geopolítico, y competitivo. Su función principal es la recuperación de valor: identificar activos subutilizados y oportunidades que puedan volverse proyectos rentables. También cierra el ciclo estratégico, porque cada decisión de la Junta Directiva vuelve como señal que recalibra el plan. Sigue el enfoque de Davenport y Harris, para quienes la ventaja competitiva está en convertir datos en inteligencia accionable. Ver: Libro Blanco de Direccionamiento Estratégico y Gobierno Corporativo (2026), cap. 3.1; Davenport, T. y Harris, J. (2017). Competing on Analytics. Harvard Business Review Press.

5. Portafolio y estrategias de las unidades de negocio

Este capítulo resume la formulación estratégica que las unidades de negocio radicaron en el ejercicio de planeación 2027 (Circular Interna 2026-110-001002-3) y la alinea con los objetivos del Plan. No incluye cifras: las metas financieras y el presupuesto se aprueban en el plan de acción y el presupuesto 2027.

Las unidades se presentan en dos niveles: las unidades del Plan, con una ficha resumen (sección 5.3), y las unidades de vicepresidencia, que se gestionan en el plan de acción de la vicepresidencia responsable (sección 5.4). El detalle de lo que radicó cada unidad y cada área está en el Anexo de soporte «Sustentaciones de las unidades de negocio y del soporte administrativo», que reposa en el cuarto de datos; cuando difiere de este Plan, prevalece el Plan.

5.1 Cancha de juego: familias de negocio

Familia	Unidades	Lógica de crecimiento	Rol en el Plan
Motores de la plataforma	Espacios Tequendama (gerencia de proyectos y activos inmobiliarios), Soluciones Tequendama, Servicios Marítimos y Subacuáticos, Gestión de Sociedades (Negocios SAE)	Contratación interadministrativa y gestión de activos de terceros. No tienen techo físico: crecen con el relacionamiento en el Sector Defensa y el Estado.	Núcleo del OE1: escalar el EBITDA en infraestructura y soluciones
Activos generadores de caja	Hotel Tequendama (San Diego y Monserrate), Suites Tequendama Hotel	Dependen de una infraestructura dada. Crecen por ocupación, tarifa y reinversión en el activo.	Soporte del OE1
Unidades de vicepresidencia	Comercializadora, Turismo, Gastronomía, Eventos, Tequendama Parking	Completan el ecosistema de servicios de la plataforma. Crecen con aliados que aportan la inversión.	Aporte al OE1 y, en marca y canal digital, al OE3

5.2 Reglas comunes para las unidades

- **Regla central:** cada unidad explica qué conserva la Sociedad cuando ejecuta un aliado: la relación con el cliente, la marca, el control de la operación, la protección del activo o la decisión sobre el riesgo. Si no conserva ninguno, la unidad está intermediando.
- **Un solo lenguaje:** los rumbos de la Junta Directiva (Expansión o Plataforma Exponencial) orientan el objetivo y la financiación; los niveles de gasto (Vital, Importante o Aspiracional) solo clasifican el esfuerzo presupuestal. No se usan como sinónimos.
- **Continuidad o línea nueva:** toda estrategia se marca como continuidad o como línea nueva. Una línea nueva pasa por una compuerta de decisión con caso de negocio antes de arrancar (cruce DA3).
- **Coordinación:** cuando dos unidades atienden el mismo cliente o el mismo frente, se designa una unidad líder, que lleva la relación con el cliente y responde por el resultado conjunto.
- **Cifra única:** todas las unidades estratégicas de negocio (UEN) reportan sus resultados financieros con la cifra certificada por la Dirección Financiera. Ninguna unidad presenta cifras propias de EBITDA ante la Junta, los accionistas o el sector.

5.3 Estrategias por unidad

Espacios Tequendama – Gerencia de proyectos de infraestructura: motor de la plataforma

- **Objetivo:** consolidar a Espacios Tequendama como el gerente integral de proyectos de infraestructura del Sector Defensa y de las entidades públicas, capturando valor por honorarios de gerencia sin comprometer capital propio.

- **Estrategias:** convertir el pipeline sectorial en convenios firmados; supervisión técnica modular financiada dentro de cada obra; diversificar clientes públicos fuera del Sector Defensa; gestionar como ingresos de terceros los recursos de los clientes.
- **Modelo:** convenios interadministrativos con honorarios de gerencia; la inversión en obra la aportan las entidades. Rumbo: Expansión.
- **DOFA:** F5, O1, O6 · A1, A5 → cruces FO1 y FA2. Objetivos: OE1.

Espacios Tequendama – Activos inmobiliarios: motor de la plataforma

- **Objetivo:** maximizar la ocupación y el valor de los activos inmobiliarios propios y de terceros, y posicionar a la Sociedad como operador inmobiliario de referencia del Estado.
- **Estrategias:** intervención de Torre Monserrate con alianza de inversionistas; colocación de pisos corporativos con adecuación modular; administración de centros comerciales de la SAE (línea nueva).
- **Modelo:** arrendamiento de inmuebles propios y comisión por administración de activos de terceros, con inversión privada del aliado. Rumbo: Expansión.
- **DOFA:** F2, O1 → cruce FO1. Objetivos: OE1.

Soluciones Tequendama – Negocios de Gobierno: motor en transformación

- **Objetivo:** posicionar a Soluciones Tequendama como plataforma de soluciones logísticas integrales para el sector público, escalable con tecnología y diversificada hacia entes territoriales.
- **Estrategias:** pasar de volumen a rentabilidad, con menos clientes y mayor margen; siguiente fase de Kairos e inteligencia artificial para la atención a entidades; apertura de gobernaciones y alcaldías capitales; red de aliados homologados con retribución por desempeño; manejar los recursos como ingresos de terceros.
- **Regla central:** la unidad debe demostrar que conserva la trazabilidad (Kairos), la supervisión y la relación con el cliente, para que el modelo con aliados no se lea como intermediación.
- **Alerta 2026:** la ejecución de lo suscrito en 2026 quedó muy por debajo de lo contratado; la base de 2027 exige más que duplicarla.
- **DOFA:** F5 · A1, A5, D5 → cruces FA2 y DA2. Objetivos: OE1, OE2 (gobernaciones y alcaldías) y OE3.

Servicios Marítimos y Subacuáticos: motor emergente

- **Objetivo:** ser el aliado estratégico de los grandes proyectos costa afuera y de las centrales hidroeléctricas del país en las operaciones subacuáticas de mayor complejidad, con robótica submarina y el respaldo técnico de la Armada Nacional.
- **Estrategias:** consolidar el convenio con la Armada y cumplir el plan de inversión en capacidades de buceo, hoy atrasado (I3); inspecciones submarinas antinarcóticos para agencias marítimas y navieras; servicios con vehículos submarinos operados a distancia (ROV) para hidrocarburos e hidroeléctricas; estación permanente de buceo en el golfo de Urabá con la Armada (línea nueva).
- **Modelo:** gestión administrativa y comercial de la Sociedad, capacidad técnica de la Armada y alianzas con empresas especializadas para proyectos de gran escala. Rumbo: Expansión.
- **Riesgo propio:** la contraparte de la Armada ha rotado varias veces en la dirección del convenio, y cada cambio reabre el modelo de negocio y el plan de inversión. La exposición a la tasa de cambio y al ciclo del crudo condiciona la demanda.
- **DOFA:** F1, O5 · D1 → cruces FO1 y DA2. Objetivos: OE1 y OE2 (sector hidroeléctrico y presencia internacional selectiva); es la unidad más alineada con la misionalidad del Sector Defensa.

Gestión de Sociedades: gestión de activos de terceros

- **Objetivo:** ser el administrador preferido del Estado para las sociedades y activos de la SAE u otras entidades públicas o privadas, ampliando el portafolio en gestión con la marca Tequendama.

- **Estrategias:** administrar más activos de la SAE u de otros nuevos clientes; entregar las sociedades que no generan caja; mejorar los activos administrados (renovación y tarifa).
- **Fuera del modelo:** Campanario, sin rentabilidad, y los hoteles de Cali, cerrados por afectación estructural.
- **Riesgo propio:** la utilidad depende de que la SAE mantenga el contrato y pague la cartera pactada.
- **DOFA:** O1, F1 · A2 → cruces FO1 y FO4. Objetivos: OE1.

Hotel Tequendama: activo generador de caja

- **Objetivo:** convertir al Hotel Tequendama en un activo rentable y renovado, que eleve su ocupación y tarifa y financie su modernización con el fondo de reinversión.
- **Estrategias:** sacar más provecho de lo que ya tenemos antes de crecer en inventario: subir ocupación y tarifa con el canal directo y los mayoristas internacionales; aplazar la apertura de nuevas habitaciones de la torre San Diego hasta resolver la financiación y la presión de caja, y renegociar con la franquicia el cronograma de ese compromiso; ejecutar la remodelación con el fondo de reinversión; retar al operador a ocupaciones mayores y no aceptar medio edificio vacío como posición cómoda.
- **Lectura del resultado:** el EBITDA de la unidad ya descuenta el fondo de reinversión, el predial y otros cargos del activo.
- **DOFA:** F2 · D2, D3, A3 → cruces DA1 y DA3. Objetivos: OE1.

Suites Tequendama Hotel: sostener ocupación

- **Objetivo:** sostener la ocupación de Suites Tequendama Hotel y modernizar el activo con su fondo de reinversión, para recuperar su nivel histórico de resultados.
- **Estrategias:** sostener la ocupación con el canal corporativo e institucional; destinar el fondo de reinversión a la remodelación; captar estancias largas en coordinación con Tequendama Living.
- **DOFA:** F2 · A3 → cruce DA1. Objetivos: OE1.

5.4 Unidades de vicepresidencia

Estas unidades completan el ecosistema de servicios de la plataforma y se gestionan en el plan de acción de su vicepresidencia. Su aporte al Plan se resume así:

Unidad	Objetivo	Estrategias principales	Objetivos	DOFA
Comercializadora (VP Hotelería, Turismo y Gastronomía)	Convertir tequendamahoteles.com.co en la plataforma digital multitransaccional del ecosistema Tequendama, con acceso preferente para la Fuerza Pública y funcionarios del Estado.	Plataforma multitransaccional con el motor de reservas; validación automática de usuarios de la Fuerza Pública; revenue management e inteligencia artificial en el CRM; vinculación de nuevos hoteles.	OE3 · OE1 · OE2	DO2, FO2
Turismo: Tequendama Living, destinos vacacionales (VP Hotelería, Turismo y Gastronomía)	Hacer crecer el portafolio turístico con aliados que asumen la inversión, bajo la marca Tequendama y estándares de turismo sostenible.	Expansión de Tequendama Living; contratos de riesgo compartido con operadores; co-gobernanza con PNNC y ANT; energía solar en Tayrona y Rosario del Mar; formulación y desarrollo del programa Huella Azul.	OE1 · OE2 · OE3	FO2

Unidad	Objetivo	Estrategias principales	Objetivos	DOFA
Gastronomía (VP Hotelería, Turismo y Gastronomía)	Hacer de Gastronomía Tequendama una unidad rentable de catering institucional y marcas propias, que crece con franquicias y nuevas operaciones sin capital de la Sociedad.	Nuevas operaciones de catering para entidades del Estado; explotación del comedor ejecutivo Salteo; franquicias de Experiencias Fortaleza y Panadería Tequendama (línea nueva).	OE1	FO3, DA1
Eventos (VP Soluciones y Servicios)	Posicionar a la Sociedad como plataforma de eventos de ciudad y de relacionamiento entre el Estado y el sector privado.	Eventos de marca propia (TequenMarket y UN_fair); eventos MICE para entidades del Estado; seminario técnico de buceo comercial con Servicios Marítimos y Subacuáticos.	OE3 · OE1 · OE2	FO2
Tequendama Parking (VP Gestión de Activos y Sociedades)	Consolidar a Tequendama Parking como la plataforma de parqueaderos y movilidad sostenible del Sector Defensa y del sector corporativo.	Actualización tecnológica del control de parqueaderos; operación de nuevos parqueaderos ; vigilancia con CCTV y analítica; hub de movilidad con electrolineras y publicidad digital (línea nueva).	OE1	FO1

5.5 Asociación unidades – DOFA – objetivos

Unidad	Cruces del DOFA	OE1	OE2	OE3
Espacios – Gerencia de proyectos	FO1, FA2	●		
Espacios – Activos inmobiliarios	FO1	●		
Soluciones Tequendama	FA2, DA2	●	●	●
Servicios Marítimos y Subacuáticos	FO1, DA2	●	●	
Gestión de Sociedades	FO1, FO4	●		
Hotelería	DA1, DA3	●		
Comercializadora	DO2, FO2	●	●	●
Turismo	FO2	●	●	●
Gastronomía	FO3, DA1	●		
Eventos	FO2	●	●	●
Tequendama Parking	FO1	●		

Nota: con el alcance del OE2 se asocian a él las unidades que pueden abrir mercados nacionales desde 2027: Soluciones (gobernaciones y alcaldías), Servicios Marítimos y Subacuáticos (sector hidroeléctrico), Turismo (Tequendama Living en nuevas ciudades), Comercializadora (mayoristas internacionales) y Eventos (MICE y turismo receptivo). La operación en el exterior se decide en la compuerta de 2028 o después, según el avance de la empresa y de sus negocios. Las líneas nuevas propuestas por las unidades pasan primero por evaluación de la administración antes de dar inicio.

6. Capacidades y cultura

6.1 La piedra sistémica

El Bootcamp Estratégico identificó el obstáculo que impide alcanzar la aspiración: la falta de capacidad y competencia para la ejecución. Se manifiesta en ambigüedad estratégica, ausencia de rendición de cuentas formal, débil disciplina operativa y procesos complejos (Flip It, 2026).

El seguimiento de 2026 confirma el diagnóstico: en el primer trimestre, tres unidades con eficacia superior al 80% registraron pérdidas. Por eso la capacidad de ejecución es un objetivo estratégico propio (OE3) y no un componente de apoyo.

Decirlo así no es un juicio sobre las personas. Es reconocer que el sistema les pide más de lo que les da para cumplir: responsables difusos, procesos largos y herramientas que no conversan entre sí. Cambiar eso es trabajo de la dirección.

6.2 Las cinco capacidades dinámicas

La Sociedad organiza sus capacidades en cinco frentes que operan como un sistema: la piedra sistémica solo se rompe cuando todos alcanzan un nivel de madurez suficiente.

Capacidad	Madurez actual / valor que agrega (Flip It, 2026)	Estado a junio de 2026	Prioridad
Talento y liderazgo consciente	6,1 / 8,9	SIAO: 28,4% (meta 40%). Programa de cultura: 100%	1
Entendimiento del cliente	6,7 / 9,1	Base digital: 34% de la meta	1
Tecnología y confianza digital	5,3 / 8,4	PETI: 50%. Cobertura TI: 87%	2
Automatización inteligente	4,1 / 8,4	Kairos: 60% implementado	3
Negociación estatal y relacionamiento	7,6–7,9 / 8,5–9,1	Fortaleza que se sostiene: base del OE2	Sostener

6.3 Talento

- **Condición diferencial:** la planta está compuesta por trabajadores oficiales (solo tres funcionarios públicos). Eso da flexibilidad, pero obliga a competir con el mercado privado por la permanencia del talento.[15]
- **Brechas:** la cobertura de formación va por debajo de la meta, y la rotación reportada (31,6%) debe separarse en rotación externa y movilidad interna hacia la operadora San Diego.
- **Estrategias:** rutas de carrera y estabilidad para perfiles críticos (TI, comercial, innovación y operaciones); formación continua en innovación, diseño de servicios y habilidades digitales; retos de innovación y círculos de mejora para que el personal sea protagonista del escenario apuesta (RSM, 2025; Flip It, 2026).
- **Sinergia SIAO–SIE (iniciativa 1.4):** el Sistema de Aprendizaje Organizacional (SIAO) forma las competencias y el Sistema de Inteligencia Empresarial (SIE) entrega la información para decidir. El Libro Blanco de Direccionamiento Estratégico los presenta como piezas que ya operan: el SIAO cierra brechas de competencias, incluidas las habilidades ejecutivas, y el SIE convierte datos en

[15] Gallup estima que solo el 20% de los empleados en el mundo estaba comprometido con su trabajo en 2025, y que el compromiso de quienes dirigen equipos cayó de 31% a 22% entre 2022 y 2025, con una pérdida de productividad cercana al 9% del PIB mundial. Sus estudios muestran de forma consistente que el jefe directo es quien más influye en el compromiso de su equipo: un talento "competente y feliz", como dice la aspiración, empieza por cuidar a quienes lideran. Ver: Gallup (2026). *State of the Global Workplace*. Gallup Press.

inteligencia accionable y es el motor de la recuperación de valor, porque identifica activos subutilizados que pueden volverse proyectos rentables (Gómez Bejarano, 2026).

6.4 Tecnología y confianza digital

La confianza digital es la condición que distingue el escenario Plataforma abierta y confiable de los escenarios parciales (RSM, 2025).[16] Estrategias:

- Marco de ciberseguridad basado en ISO 27001 o NIST CSF, con hoja de ruta escalonada y métricas de madurez.
- Seguridad en los canales digitales de venta y en las aplicaciones.
- Plan de reputación digital con escucha activa y respuesta a incidentes.
- Completar Kairos como fuente única de datos para decidir.

6.5 Innovación abierta

La Vicepresidencia de Innovación, Desarrollo y Emprendimiento ya genera nuevos negocios. El Plan propone darle estructura con un laboratorio SHT-Lab que articule universidades, centros tecnológicos y startups, con convocatorias anuales, fondos semilla y un portafolio de pilotos priorizado por su impacto en la diversificación (RSM, 2025). Regla del Plan: se innova dentro de los negocios existentes, sin abrir nuevas líneas a menos que sean directrices de la Junta Directiva.[17]

6.6 Liderazgo, cultura y rendición de cuentas

- **Manifiesto del Líder Consciente:** conciliar sus cuatro versiones en una sola y traducirla en comportamientos observables, conectados con la evaluación del desempeño (Flip It, 2026).
- **Protocolos de responsabilidad incondicional,** priorización y gestión de compromisos (Flip It, 2026).
- **Un responsable único por resultado clave e iniciativa,** con seguimiento semanal, mensual y trimestral, y reglas de escalamiento.
- **Indicadores atados al valor:** todo indicador de una unidad de negocio debe conectarse con su EBITDA y con su recaudo. Un indicador en verde que no produce caja no mide disciplina, mide cumplimiento aparente.

6.7 Metas de capacidad 2030

Las metas 2027–2030 de estos indicadores se fijan en el Plan de Acción 2027 (capítulo 7). Las marcadas (P) son propuestas de la Oficina de Planeación, por validar con cada responsable.

Indicador	Referente
Madurez promedio de las capacidades priorizadas	(Flip It, 2026)
Rotación de personal clave (umbral: menos de 8%)	(RSM, 2025)

[16] La *confianza digital* es la seguridad que tienen clientes, aliados y ciudadanos de que una organización protege sus datos, usa la tecnología de forma responsable y responde bien cuando algo falla. McKinsey encontró que las empresas líderes en confianza digital tienen 1,6 veces más probabilidad que el promedio de crecer 10% o más en ingresos y en EBIT, y que 40% de los consumidores dejó de comprarle a una empresa al saber que no protegía sus datos. Ver: Boehm, J., Grennan, L., Singla, A. y Smaje, K. (2022). Why digital trust truly matters. McKinsey & Company.

[17] La *innovación abierta* usa ideas y capacidades de fuera de la organización (universidades, startups, proveedores) y deja salir las propias que no se aprovechan dentro. Chesbrough, quien acuñó el término, advierte que muchas empresas la adoptan como actividad y no obtienen resultados: los pilotos no escalan porque nadie en el negocio los recibe. Por eso este Plan exige compuerta y un dueño en la unidad que heredará cada piloto. Ver: Chesbrough, H. (2020). *Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business*. Oxford University Press.

Indicador	Referente
Formación por persona clave (umbral: más de 40 horas)	(RSM, 2025)
Incidentes de ciberseguridad significativos (umbral: 0 a 1 al año)	(RSM, 2025)
Proyectos de innovación abierta al año (umbral: más de 8)	(RSM, 2025)
Implementación de Kairos	Plan de acción

6.8 Modelo comercial: gestión de clientes y contratos

La Sociedad gana contratos por su relacionamiento con el Estado y el Sector Defensa (F4), pero gestiona sus clientes y contratos de forma dispersa: cada unidad usa sus propias herramientas y reglas. Además, la directiva de relacionamiento de clientes 2025-110-000001-DT, escrita para el Plan Avante III, vence el 15 de marzo de 2027. El modelo comercial convierte esa fortaleza en un sistema común para todas las unidades y se ejecuta con la iniciativa I4 (capítulo 7).

- **Segmentación y cuentas clave:** los clientes se clasifican en tres niveles de relacionamiento (transaccional, consultivo y estratégico); cada cliente clave tiene un gestor y un plan de cuenta.
- **Ciclo del contrato:** toda oportunidad pasa por el filtro de la regla central antes de firmar, con un margen mínimo según el riesgo que asume la Sociedad. Después se sigue lo contratado frente a lo ejecutado y la renovación o el cierre se preparan con anticipación.
- **Venta cruzada:** las unidades presentan una oferta conjunta a los clientes del Estado y del Sector Defensa, como evidencia concreta de la plataforma de negocios.
- **Una sola fuente de datos comerciales:** CRM corporativo integrado con Kairos, de uso obligatorio para los gestores de cuenta.
- **Voz del cliente:** consulta periódica a clientes institucionales y mesas de trabajo con el Sector Defensa, en línea con la Circular GSED C20260813000514.

El modelo debe manejar tres tensiones propias de una empresa pública que compite en el mercado:

- **Contratación interadministrativa:** si se restringe (A5), las unidades deben poder competir en procesos abiertos; la diversificación de clientes es la cobertura.
- **Transparencia e información comercial:** la contratación se publica conforme a la Ley 1712 de 2014 y al Manual de Negocios; la información comercial sensible se protege solo dentro de las excepciones que la ley permite, con criterio de la Dirección Jurídica.
- **Beneficios para el Sector Defensa:** una política única de tarifas y beneficios, cuyo costo se reconoce en el margen de cada unidad.

El modelo no agrega OKR. Su aporte se lee en los OKR estratégicos del Plan:

OKR estratégico	Aporte del modelo comercial
EBITDA sostenido de $150.000 MM	Contratos con margen acorde al riesgo y ejecución completa de lo contratado.
Escalar 10X EBITDA en infraestructura/soluciones	Más contratos de largo plazo y clientes diversificados en Espacios, Soluciones y Servicios Marítimos y Subacuáticos.
Expansión comercial sostenible en al menos 2 países	Clientes nuevos en mercados nacionales y aliados que sustentan, después, el caso de negocio internacional.
Top of Mind 70% en corporativo	Una experiencia de cliente consistente en todas las unidades.
Triplicar interacciones digitales	CRM y canales digitales de relación con el cliente.

Los indicadores de gestión del modelo (ejecución de lo contratado, renovaciones, concentración de clientes, planes de cuenta y venta cruzada) se siguen en el plan de acción y en el tablero de indicadores de la I1, no como OKR.

7. Plan de Acción 2027: prioridades, iniciativas e indicadores

El Plan de Acción 2027 es el primer año del Plan. Tiene tres objetivos, cada uno medido con un indicador de resultado, y nueve iniciativas que cobijan las estrategias de las unidades de negocio y de las áreas. Cada iniciativa se mide con un indicador de gestión y uno de resultado: 21 indicadores en total.

7.1 Las dos prioridades de 2027

Evitar la inercia

El escenario 000, Inercia vulnerable, es el futuro que la prospectiva señala como el que hay que evitar: operar como siempre, depender de pocos contratos y quedar expuestos a choques externos. Tiene una probabilidad de 0,125, la segunda más alta después del escenario apuesta (RSM, 2025). La inercia se instala por síntomas, y cada iniciativa del plan ataca uno de ellos.

Síntoma de inercia	Qué hacemos en 2027	Iniciativa
Dependencia de pocos contratos	Ejecutar lo que se contrata y firmar contratos de largo plazo	1.1
Activos que no rinden	Sacar más de lo que ya tenemos (ocupación y tarifa antes que nuevas habitaciones), remodelar con el fondo de reinversión y seleccionar el promotor de KIWARA	1.2
Relaciones que dependen de personas	Un gestor y un plan de cuenta por cliente estratégico, y una nueva directiva de clientes	1.3
Decidir sin datos y con talento que no crece	Formar a los líderes de negocio y decidir con los tableros del SIE	1.4
Portafolio que envejece	Probar líneas nuevas en pequeño, abrir mercados nacionales y escalar solo lo que funciona	2.1 y 2.2
Gobernanza fragmentada y decisiones lentas	Rediseño organizacional	3.1
Rezago tecnológico y fuga de talento	Retener a la gente clave y darle herramientas que funcionen	3.2
Deterioro reputacional	Marca, transparencia y una sola cifra	3.3

Rediseño organizacional

La piedra sistémica no es la falta de ideas, sino la falta de capacidad para ejecutarlas (Flip It, 2026). Al mismo tiempo, el proyecto del PND trae el artículo que permite transformar la Sociedad en plataforma de negocios. El rediseño junta las dos cosas: por fuera, llegar al decreto con el caso listo; por dentro, una estructura donde cada resultado tenga un responsable y un negocio se apruebe en meses. En 2027 deben quedar aprobados la nueva estructura y el modelo de operación.[18]

Ejecutar más que medir. En el primer trimestre de 2026, tres unidades con eficacia superior al 80% registraron pérdidas. Por eso el Plan de Acción tiene pocos indicadores y entregables concretos por iniciativa.

[18] McKinsey encuestó a más de 2.500 líderes en el mundo: dos de cada tres consideran que su organización es demasiado compleja e ineficiente, y solo la mitad se siente preparada para anticipar y reaccionar ante choques externos. Su recomendación coincide con la de este Plan: estructuras más planas, roles y responsabilidades claros y decisiones más rápidas. Ver: McKinsey & Company (2023). *The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*.

7.2 Supuestos de 2027: cuidar la caja antes de crecer

El Plan de Acción 2027 se construyó sobre los supuestos que la administración presentó a la Junta Directiva en la sesión del 15 de septiembre de 2026. No son cifras; son reglas de prudencia que dan coherencia al presupuesto y que se revisarán si cambian las condiciones.

- **Caja primero:** mientras los órganos sociales no resuelvan la estructura de financiación del Hotel Tequendama (sustituir los créditos puente de factoring y tesorería por financiación de largo plazo, emisión de acciones, titularización o enajenación de activos), no se abren nuevas habitaciones ni se comprometen inversiones con capital propio.
- **Financiación por aprobar:** el presupuesto 2027 proyecta sustituir los créditos puente de factoring y tesorería por un crédito de largo plazo que aún no cuenta con la aprobación de los órganos sociales. Mientras no se apruebe, el gasto se mantiene en el nivel Vital; si no se aprueba, se tramita la modificación del presupuesto y del Plan (sección 9.6).
- **Inversión sin obra nueva:** el rubro de inversión del presupuesto 2027 atiende solo el pago de las obras comunes ya ejecutadas en la primera fase de intervención del Hotel Tequendama; no financia obra nueva.
- **El Vital como punto de partida:** 2027 arranca con el esquema de mínimo vital adoptado en 2026 (nómina, pólizas, licenciamiento y servicios críticos). El gasto Importante se libera cada trimestre según el EBITDA real de los negocios y siempre que la guarda de caja esté en verde; el Aspiracional, solo con autorización de la Junta.
- **Crecer con capital de otros:** las líneas nuevas y los nuevos mercados se abren con inversión de aliados, contratos de administración o recursos de los clientes, no con caja de la Sociedad. El presupuesto 2027 solo proyecta ingresos de las unidades con tracción comercial verificada; lo que generen las líneas nuevas y los nuevos mercados se reporta como valor adicional.
- **Ejecutar lo firmado:** los ingresos de 2027 dependen más de ejecutar los contratos ya suscritos en Soluciones, Espacios e Infraestructura que de firmar nuevos.
- **Activos en maduración:** la torre San Diego sigue en su curva de maduración bajo la franquicia; la meta de ocupación se apoya en el canal directo y en los mayoristas, no en más inventario. Los fondos de reinversión se destinan a conservar los activos.
- **Entorno exigente:** austeridad fiscal y baja ejecución del presupuesto del Gobierno, mercado hotelero en contracción y peso apreciado. El plan no supone que el entorno mejore.
- **Exterior sin capital propio:** antes de la compuerta de 2028 no hay inversión fuera del país; solo presencia comercial selectiva y alianzas con resultados concretos.

7.3 Lógica del plan

- **Tres niveles:** objetivo estratégico, iniciativa y estrategias de las unidades y áreas que la iniciativa cobija.
- **Filtro de la regla central:** no entra una estrategia que capture valor por intermediación o que dependa de capacidades que no tenemos ni tienen nuestros aliados.
- **Un responsable por iniciativa,** con entregables 2027 verificables.
- **Activación por niveles de gasto:** una iniciativa Importante o Aspiracional arranca cuando los negocios alcanzan el escenario que la hace viable.
- **Las cuatro iniciativas corporativas siguen vigentes** dentro de las nueve: I1 en la 3.3, I2 en la 3.1, I3 en la 1.1 e I4 en la 1.3.

7.4 Iniciativas e indicadores

OE1. Generar valor económico sostenible y autosuficiente para nuestros accionistas

Indicador del objetivo: participación de los negocios sin techo en el EBITDA de los negocios: 50% o más en 2027 y 60% o más en 2030.

Iniciativa	Qué entregamos en 2027	Gestión: ¿lo hicimos?	Resultado: ¿cambió algo?	Responsable
1.1 Negocios que crecen sin techo (incluye I3)	Pipeline convertido en convenios; plan mensual de ejecución de contratos; plan de inversión en buceo con la Armada al día	Lo contratado que se ejecuta: 70%	Contratos estratégicos de largo plazo: 2 en 2027; más de 5 en 2030	Vicepresidencias de negocio
1.2 Activos rentables y renovados	Plan de ocupación y tarifa de Hotel y Suites; nuevas habitaciones solo cuando se resuelva la financiación; remodelación con el fondo de reinversión; selección del promotor y firma del acuerdo de KIWARA	Hitos del plan de activos: 100%	Ocupación de Hotel y Suites: 55% en 2027; 62% en 2030	VP Hotelería, Turismo y Gastronomía; VP Gestión de Activos y Sociedades; VP Inversiones
1.3 Clientes y contratos que crean valor (I4)	Nueva directiva de clientes antes del 15 de marzo de 2027; plan de cuenta por cliente estratégico; CRM piloto integrado con Kairos	Clientes estratégicos con gestor y plan: 100%	Renovación de contratos con clientes estratégicos: 75% en 2027; 90% en 2030	IDE, con las vicepresidencias de negocio
1.4 Gente feliz y profesional: sinergia SIAO–SIE	Ruta ejecutiva del SIAO para líderes de negocio (finanzas, analítica de datos y negociación); tableros del SIE por unidad; alertas de activos subutilizados y oportunidades de valor	Líderes de unidades de negocio que completan la ruta ejecutiva: 50% (P)	Oportunidades de valor detectadas por el SIE que pasan a caso de negocio: 3 en 2027 (P); 5 por año en 2030 (P)	Talento Humano (SIAO) e IDE (SIE), con Dirección Financiera

Sobre la iniciativa 1.4. Estrategia transversal que integra el Sistema de Aprendizaje Organizacional (SIAO) y el Sistema de Inteligencia Empresarial (SIE) para formar profesionales competitivos, empoderados con analítica de datos y capacitados en habilidades ejecutivas, en un entorno de trabajo inclusivo, seguro y de alta calidad humana que estimule el sentido de pertenencia. Se ubica en el OE1 porque su resultado se mide en valor: decisiones de negocio mejor informadas y oportunidades de recuperación de valor que pasan a caso de negocio. Se diferencia de la iniciativa 3.2, que cuida la permanencia del talento y la base tecnológica de toda la organización.

OE2. Posicionar la oferta de la Sociedad en nuevos mercados

Indicador del objetivo: ingresos de nuevos productos o mercados de los últimos tres años. En 2027 se mide la línea base; la meta 2030 es más de 30% (RSM, 2025).

Iniciativa	Qué entregamos en 2027	Gestión: ¿lo hicimos?	Resultado: ¿cambió algo?	Responsable
2.1 Innovación y líneas nuevas con compuerta	Las líneas nuevas propuestas por las unidades (capítulo 5) evaluadas en compuerta; convocatoria de innovación abierta de Tequendama Propulsa	Líneas nuevas con decisión de compuerta: 100%	Pilotos que escalan a negocio: 1 en 2027; 4 en 2030	IDE, con las vicepresidencias proponentes

Iniciativa	Qué entregamos en 2027	Gestión: ¿lo hicimos?	Resultado: ¿cambió algo?	Responsable
2.2 Nuevos mercados: regiones primero, exterior con compuerta	Mapa de mercados priorizados (gobernaciones y alcaldías, sector hidroeléctrico y energético, ciudades para Tequendama Living, mayoristas y eventos internacionales); caso de negocio internacional con viabilidad jurídica, de riesgo y de aliados	Mercados priorizados con plan comercial: 100%	Clientes nuevos en mercados nacionales: línea base en 2027; aliados internacionales con acuerdo: 1 en 2027 y 3 en 2030	VP Inversiones y vicepresidencias de negocio, con IDE y Presidencia

OE3. Fortalecer nuestra capacidad de ejecutar: talento, organización y tecnología

Indicador del objetivo: índice de capacidad de ejecución (madurez promedio de las capacidades priorizadas): de 5,6 hoy a 6,0 en 2027 y 7,5 en 2030.

Iniciativa	Qué entregamos en 2027	Gestión: ¿lo hicimos?	Resultado: ¿cambió algo?	Responsable
3.1 Rediseño organizacional (I2) · Prioridad 1	Nueva estructura y modelo de operación aprobados; un responsable por resultado; procesos críticos simplificados; proyecto de decreto	Hitos de la hoja de ruta del rediseño: 100%	Tiempo de aprobación de negocios y alianzas: 9 meses o menos en 2027; menos de 6 en 2030	Presidencia y Secretaría General, con Jurídica, Talento Humano y Planeación
3.2 Gente y tecnología contra la inercia · Prioridad 2	Rutas de carrera para perfiles críticos; Plan de Capacitación enfocado; Kairos al 80%; hoja de ruta de ciberseguridad	Horas de formación por persona clave: 20	Rotación de personal clave: 20% o menos en 2027; menos de 8% en 2030	Talento Humano y TICS, con IDE y Gestión Documental
3.3 Confianza: marca, transparencia y una sola cifra (I1)	EBITDA operacional único, certificado por la Dirección Financiera; estudio de percepción de marca; Programa de Transparencia y Ética Pública; comunicación de resultados bajo el lema "Puertas Abiertas"; medición de huella de carbono	Programa de Transparencia y Ética Pública: 100%	IDI del FURAG: +2 puntos por año	Planeación, con Comunicación, Control Interno, Dirección Financiera, SIG y ASG

7.5 Qué cobija cada iniciativa

Iniciativa	Unidades y áreas cuyas estrategias cobija
1.1 Negocios que crecen sin techo	Espacios (gerencia de proyectos y activos inmobiliarios), Soluciones Tequendama, Servicios Marítimos y Subacuáticos, Gestión de Sociedades (Negocios SAE)
1.2 Activos rentables y renovados	Hotel Tequendama, Suites Tequendama Hotel, Turismo, Gastronomía, Tequendama Parking, KIWARA
1.3 Clientes y contratos que crean valor	IDE, Comercializadora, Eventos, Jurídica (directiva de clientes)

Iniciativa	Unidades y áreas cuyas estrategias cobija
1.4 Gente feliz y profesional: sinergia SIAO–SIE	Talento Humano (SIAO y Plan Institucional de Capacitación), IDE (Sistema de Inteligencia Empresarial), Dirección Financiera (fuente única del EBITDA) y las unidades de negocio
2.1 Innovación y líneas nuevas con compuerta	IDE (Tequendama Propulsa) y las líneas nuevas propuestas por las unidades: centros comerciales SAE, estación de Urabá, franquicias de Gastronomía y hub de movilidad
2.2 Nuevos mercados: regiones primero, exterior con compuerta	Soluciones Tequendama (gobernaciones y alcaldías), Servicios Marítimos y Subacuáticos (sector hidroeléctrico y presencia internacional), Turismo (Tequendama Living), Comercializadora y Eventos (turismo receptivo y MICE), VP Inversiones, IDE y Presidencia
3.1 Rediseño organizacional	Presidencia y Secretaría General, Planeación, Talento Humano, Jurídica
3.2 Gente y tecnología contra la inercia	Talento Humano, TICS, Gestión Documental, IDE, Comunicación (Bootcamp Comercial y comunicación interna)
3.3 Confianza: marca, transparencia y una sola cifra	Comunicación Estratégica y Marca, Dirección Financiera, Control Interno, SIG, ASG, Adquisiciones, Control Disciplinario

7.6 Continuidad de los proyectos institucionales de Avante III

Proyecto Avante III	Tratamiento en PATRIA V.1
Grupo Empresarial Tequendama	Se integra a la iniciativa 3.1 (I2), en el marco de la reforma hacia plataforma de negocios. No requiere presupuesto de inversión.

No se contratará con recursos de inversión para la vigencia. En caso de una autorización por la junta directiva, se actualizará este plan para realización de seguimiento.

7.7 Actualización del plan: estrategia emergente

La estrategia emergente es uno de los paradigmas de gestión de la Sociedad (sección 1.2.1). Por eso el Plan de Acción 2027 no es una lista cerrada: es una primera versión que se ajusta con lo que se aprenda en la ejecución y con los cambios del entorno. Se propone actualizarlo cuando ocurra alguna de estas situaciones:

- Se expida el Plan Nacional de Desarrollo 2026–2030 o el decreto de reforma del Sector Defensa.
- Las señales tempranas (sección 3.6) o los resultados trimestrales de los negocios se aparten de los supuestos de la sección 7.2.
- Los órganos sociales resuelvan la financiación del Hotel Tequendama o autoricen inversiones que hoy están fuera de 2027.
- Una compuerta de decisión apruebe o descarte una línea nueva, o surja una oportunidad o un riesgo no previsto.

Toda actualización sigue el trámite de la Directiva Permanente 023 de 2024 (sección 9.6): exposición de motivos, conceptos de viabilidad técnica y jurídica y cuadro comparativo, presentados ante la DCC-GSED y aprobados por la Junta Directiva. El Comité Directivo prepara esas propuestas a partir del seguimiento mensual, y la Junta las recibe con el reporte trimestral.

8. Gobierno, seguimiento y riesgos

8.1 Quién decide qué

Instancia	Rol en el Plan
Asamblea General de Accionistas	Valida el direccionamiento y la política de reinversión de excedentes.
Junta Directiva (9 miembros, 3 independientes)	Aprueba el Plan, el presupuesto y el plan de acción. Autoriza la liberación del gasto Aspiracional. Recibe el tablero trimestral.
Presidencia	Conduce la ejecución y lidera la relación con el MDN, el GSED y el Gobierno.
Oficina de Planeación	Consolida el seguimiento, administra el tablero y convoca el ciclo de revisión.
Dirección Financiera	Fuente única del EBITDA: lo calcula, lo concilia con la contabilidad y lo certifica (I1).
Vicepresidencias y áreas	Responden por sus metas 2027 y por los resultados clave a su cargo, y reportan sus resultados financieros con la cifra certificada por la Dirección Financiera.

8.2 Ciclo de seguimiento

Frecuencia	Instrumento	Instancia
Mensual	Avance de los entregables y metas 2027 de las nueve iniciativas y ejecución presupuestal por nivel de gasto	Comité Directivo
Trimestral	RAE Institucional (indicadores por área)	Comité MIPG
Trimestral	Reporte de una página: tres indicadores de objetivo, dos de las prioridades, la guarda de caja (sección 4.5) y las decisiones requeridas; hitos de los OKR una vez al año	Junta Directiva
Anual	Plan cuatrienal y revisión del Plan	Asamblea de Accionistas y Junta Directiva

8.3 Riesgos estratégicos del análisis de escenarios

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel
Fragilidad financiera estructural	Media	Crítico	Muy alto
Dependencia de un portafolio concentrado	Alta	Alto	Muy alto
Rezago tecnológico y digital	Alta	Alto	Muy alto
Vulnerabilidad en ciberseguridad y confianza digital	Media	Crítico	Muy alto
Riesgo reputacional amplificado	Media	Crítico	Muy alto
Debilidad de la gobernanza interinstitucional	Alta	Alto	Muy alto
Pérdida de legitimidad competitiva	Alta	Crítico	Muy alto
Saturación operativa y de gestión	Media	Alto	Alto
Desalineación del talento clave	Media	Alto	Alto
Desarticulación del ecosistema de innovación	Media	Alto	Alto
Intervención externa o redefinición del rol institucional	Baja	Crítico	Alto

Fuente: RSM, 2025.

8.4 Riesgos del entorno 2026–2027

Análisis de la Oficina de Planeación con base en el seguimiento de 2026 y en la sesión de Junta Directiva del 15 de septiembre de 2026 (Acta 1024). Complementa los riesgos estratégicos del análisis de escenarios (RSM, 2025).

Tipo	Riesgo	Causa o evidencia	Mitigación	Responsable
Financiero	Presión crítica de caja	Inversiones de largo plazo del Hotel Tequendama atendidas con la caja operativa; cupos de crédito de tesorería agotados	Decisión de los órganos sociales sobre la estructura de financiación; seguimiento semanal de caja; guarda de caja trimestral ante la Junta (sección 4.5)	Gerencia General y Dirección Financiera
Financiero	Margen no proporcional al riesgo asumido	Contratos vigentes de gran cuantía con márgenes bajos frente al riesgo que asume la Sociedad	Aplicar la regla central antes de firmar: margen mínimo según el riesgo que asume la Sociedad	Vicepresidencias de negocio y VP Inversiones
Financiero	Cifras de EBITDA distintas al EBITDA operacional certificado	Cifras parciales de EBITDA que producen dependencias distintas a la Dirección Financiera, con cortes y criterios propios	Fuente única en la Dirección Financiera; conciliación trimestral con la contabilidad antes de cada reporte a la Junta; toda presentación cita la cifra certificada que publica el Informe de Gestión y Sostenibilidad; la RAE se usa solo para indicadores de gestión	Dirección Financiera y Oficina de Planeación
Contractual	Incumplimiento de compromisos con la franquicia internacional	Apertura de habitaciones comprometida, frente a una ocupación promedio del 40%	Renegociar con la franquicia el cronograma de apertura mientras se resuelve la financiación; llevar a la Junta la decisión con el análisis de penalidades y de las alternativas contractuales	VP Hotelería, Turismo y Gastronomía, y Dirección de Asuntos Jurídicos
Contractual	Ejecución que depende de la entidad contratante	Soluciones sin superar el 35% de ejecución; SENA extendido a 2028; INVÍAS La Mata sin operación	Seguimiento mensual de contratos suscritos frente a ejecutados; prórrogas oportunas; estructuración	VP Inmobiliaria e Infraestructura y VP Soluciones y Servicios

			previa de los proyectos	
Contractual	Retraso en la selección del promotor de KIWARA	Modelo aprobado en abril de 2026: la Sociedad aporta el lote y los pagos realizados a cambio de área construida, y el promotor asume la inversión; la selección del promotor está en curso	Cronograma de selección con fechas; condiciones del acuerdo que protejan el valor del lote y el área por recibir	VP Inversiones
Gobierno corporativo y accionistas	Demora en las decisiones estratégicas	Alta rotación de la Junta, aplazamientos en mesas de trabajo, vacante del tercer miembro independiente y relevo de la Gerencia General	Agenda de decisiones con fecha; información completa 15 días antes de cada sesión; elección del tercer miembro independiente en la próxima Asamblea	Secretaría de Junta Directiva
Gobierno corporativo y accionistas	Desalineación con los accionistas	CREMIL sin dividendos y con participación reducida del 95% al 66%; expectativa de retorno de INDUMIL; revisión propuesta del Acuerdo de Accionistas 001-2025	Informe de valor generado para cada accionista; mesas previas con CREMIL, INDUMIL y el GSED antes de cada decisión societaria	Gerencia General
Gobierno corporativo y accionistas	Pérdida de la naturaleza de economía mixta	Cerca de 2.000 acciones en poder de particulares; si esa participación se extingue, se limita la capacidad de hacer negocios con privados	Seguimiento de la composición accionaria y criterio explícito en toda decisión societaria	Gerencia General
Institucional y comercial	Decreto de reforma con una decisión distinta a la plataforma de negocios	Facultades del PND que admiten fusión, absorción o recorte de funciones	Propuesta de valor con cifras y acompañamiento del articulado (I2)	Gerencia General, Secretaría General y Departamento de Asuntos Legales y Jurídicos
Institucional y comercial	Contracción de la demanda pública	Austeridad fiscal y revisión de convenios interadministrativos	Diversificar clientes en Espacios y Soluciones	VP Inmobiliaria e Infraestructura y VP Soluciones y Servicios
Institucional y comercial	Relevo de directivos en clientes y contrapartes	Rotación de la dirección del convenio con la Armada; decisión de Cenit entre licitar o contratar directamente	Formalizar planes y acuerdos de cada convenio (I3); relacionamiento en varios niveles de cada cliente	VP Soluciones y Servicios

Institucional y comercial	Continuidad del contrato de administración con la SAE	La utilidad de la unidad depende de que la SAE mantenga el contrato	Relacionamiento y oferta de administración de nuevos activos	VP Gestión de Activos y Sociedades

9. Alineación sectorial

9.1 Cadena de alineación

La planeación de la Sociedad se inscribe en cuatro niveles (Ley 152 de 1994): el Plan Nacional de Desarrollo 2026–2030, que fija las prioridades del Gobierno; la política sectorial del Ministerio de Defensa y los lineamientos del GSED, que las traducen al sector; el Plan Estratégico 2027–2030 de la Sociedad, que define cómo contribuye; y el plan de acción anual, que aterriza metas y presupuesto.

9.2 Plan Nacional de Desarrollo 2026–2030, "Patria Milagro"

El PND está en construcción y aún no hay lineamientos formales del Gobierno para las entidades del sector. Hay un avance directo para la Sociedad: el proyecto del PND incorpora un artículo que da facultades al Presidente para reformar el Sector Defensa por decreto, vía por la cual se transformaría la Sociedad en plataforma de negocios y se reformarían otras entidades del GSED. El artículo fue aprobado por Planeación Nacional y será defendido ante el Congreso en noviembre de 2026, tras un proceso impulsado por la Presidencia y la Secretaría General de la Sociedad.

Eje del PND	Contribución de la Sociedad	Objetivo
Transformación del Estado	Empresa estatal autosostenible, gestión eficiente de activos públicos y modelo de plataforma de negocios del Sector Defensa	OE1, OE3
Patriotismo constitucional (seguridad)	Soluciones logísticas y de infraestructura para la Fuerza Pública; capacidades subacuáticas con la Armada	OE1
Reconstrucción y resiliencia	Gerencia de proyectos de infraestructura para entidades públicas afectadas	OE1
Milagro económico	Turismo receptivo, eventos e infraestructura	OE1, OE2
Colombia de las regiones	Operación de activos y servicios en Villavicencio, Medellín y el Caribe, y apertura de nuevos mercados regionales	OE1, OE2

9.3 Circular GSED C20260813000514 (13 de agosto de 2026)

Lineamiento de la Circular	Cómo lo cumple el Plan
Horizonte ampliado: corto (4 años), mediano (5 a 8) y largo plazo (más de 8)	PATRIA V.1 (Plan Estratégico 2027–2030), visión 2035 del escenario apuesta y visión 2040 (capítulos 1 y 3)
Análisis integral del escenario estratégico y del entorno	Diagnóstico y DOFA 2030 (capítulo 2)
Prospectiva como insumo fundamental del Plan	Escenarios, estrategias y señales tempranas (RSM, 2025) (capítulo 3)
Acompañamiento de expertos externos	Bootcamp Estratégico (Flip It, 2026) y análisis de escenarios (RSM, 2025)
Participación de la Junta Directiva desde las etapas iniciales	Bootcamp de la Junta y deliberación en la sesión del 23 de octubre de 2026
Validación con grupos de interés y clientes naturales	Mesas con clientes del Sector Defensa sobre la propuesta de valor de la plataforma de negocios, dentro de la iniciativa I2

9.4 Prospectiva de capacidades del GSED 2027–2040

El ejercicio del GSED construye cuatro escenarios: Continuidad Estratégica, Potencia Tecnológica Regional, Autonomía Industrial en Defensa y Fragmentación y Restricción Presupuestal. Identifica como

riesgo sistémico la fragmentación institucional y la brecha de madurez digital entre sus entidades (GSED, 2025).

Dónde aparece la Sociedad (GSED, 2025)	Respuesta del Plan
Entidad ancla, con CODALTEC, de la capacidad de innovación abierta y de la Plataforma de Innovación del Grupo (2031–2035)	Innovación abierta dentro de los negocios existentes (capítulo 7)
Oportunidad de diversificar en turismo urbano y bienestar con modelos digitales e híbridos, junto con ICFE y Club Militar (2028–2035)	Oferta de servicios y soluciones a otras entidades del GSED (O4)
Riesgos de ciberataques a plataformas institucionales y de pérdida de legitimidad	Confianza digital (OE3) y propuesta de valor con cifras (I2)
Variables de enlace del Grupo: transformación digital, sostenibilidad financiera, gobernanza y talento	Son la columna vertebral de los tres objetivos estratégicos

Una lectura para la Junta: las señales del escenario Fragmentación y Restricción Presupuestal ya son visibles en 2026. La Sociedad, que no depende del Presupuesto General de la Nación, puede presentarse como el caso de sostenibilidad financiera del Grupo.

9.5 Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

El MIPG se gestiona dentro del plan de acción y no como una agenda aparte: cada política tiene un responsable, metas propias y evidencia, y se revisa en el Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

Marco. La Sociedad aplica el MIPG según el Decreto 1083 de 2015 (arts. 2.2.22.3.1 y 2.2.22.3.8) y su régimen de Empresa Industrial y Comercial del Estado (Ley 489 de 1998, art. 97). La Resolución 2026-000164 del 27 de julio de 2026, que modifica la Resolución 087 de 2024, integra el Comité, asigna un responsable a cada una de las 19 políticas (art. 6) y define las funciones de la Secretaría Técnica (art. 11).

Dimensión MIPG	Objetivo del Plan	Políticas y responsables (Resolución 2026-000164, art. 6)	Instrumento
D1. Talento Humano	OE3	Gestión estratégica del talento humano e Integridad: Dirección de Talento Humano	SIAO, rotación, formación y bienestar (RAE)
D2. Direccionamiento estratégico y planeación	OE1	Planeación institucional: Oficina de Planeación Estratégica y Desarrollo Corporativo. Compras y contratación pública: Dirección de Gestión de Adquisiciones. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público: Departamento Financiera	Plan Estratégico, presupuesto por niveles de gasto e I1
D3. Gestión con valores para resultados	OE1, OE2 y OE3	OE2: servicio al ciudadano, racionalización de trámites y participación ciudadana (Oficina de Planeación y Secretaría General). OE3: fortalecimiento organizacional (Dirección de Talento Humano), gobierno digital y seguridad digital (Dirección de Tecnología de la Información y Ciberseguridad) y defensa jurídica (Dirección de Asuntos Jurídicos y Regulatorios). OE1: gestión ambiental (Dirección de Sistemas Integrados de Gestión e Inocuidad)	Metas de las unidades de negocio y de los planes de acción de Talento Humano, TIC y Jurídica
D4. Evaluación de resultados	OE1 a OE3	Seguimiento y evaluación del desempeño institucional: Oficina de Planeación	RAE trimestral, Comité MIPG y tablero de la Junta
D5. Información y comunicación	OE3	Transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción, e información estadística: Oficina de Planeación. Gestión documental: Dirección de Gestión Documental	Una sola versión de las cifras (I1)

Dimensión MIPG	Objetivo del Plan	Políticas y responsables (Resolución 2026-000164, art. 6)	Instrumento
D6. Gestión del conocimiento y la innovación	OE3	Gestión del conocimiento y la innovación: Vicepresidencia de Innovación, Desarrollo y Emprendimiento	Innovación abierta
D7. Control interno	OE3	Control interno: Oficina de Control Interno	Riesgos estratégicos (8.3 y 8.4)

Cómo funciona.

- **Comité.** Se reúne al menos cuatro veces al año, hace seguimiento a las acciones del MIPG, monitorea los indicadores clave de cada política para el FURAG y analiza los riesgos cada trimestre (art. 5, núm. 1, 2 y 11). El ciclo trimestral del Plan (8.2) cumple ese mínimo.
- **Responsables de política.** Evalúan su gestión con los criterios del FURAG, estructuran planes de mejora y diseñan un plan de difusión que recoja evidencias (art. 6, par. 1 y 2). Sus metas de política se registran en la matriz del Anexo A.
- **Secretaría Técnica.** La Oficina de Planeación advierte al Comité de los riesgos de incumplimiento antes de la medición oficial del FURAG y desarrolla los planes de mejoramiento (art. 11, núm. 8 y 9).
- **Escalamiento.** Ante un rezago significativo en las metas del plan de acción, resultados críticos en los autodiagnósticos o el FURAG, o alertas de riesgo, el Comité puede citar a los responsables como invitados obligatorios (art. 16, par. 4). El Comité fija los umbrales que activan esa citación en su primera sesión de 2027.
- **Control independiente.** La Oficina de Control Interno es invitada permanente del Comité, con voz y sin voto (art. 16, par. 1), y evalúa de forma independiente las metas de las políticas a cargo de Planeación.
- **Reporte a la Junta.** A la Junta Directiva solo sube el IDI del FURAG, como resultado clave del OE3, junto con los OKR del Plan. Las metas por política se gestionan en el Comité.

Gasto. Los responsables de política pueden requerir gasto en el nivel Vital para cumplir el MIPG, siempre que tenga trazabilidad explícita a la política, a una brecha o hallazgo concreto y a una mejora esperada en el FURAG. Toda necesidad adicional se presenta como gasto Importante, atada a un objetivo y a un resultado clave (4.5).

El Anexo A, al final de este documento, detalla las 19 políticas con su responsable, el objetivo del Plan al que aportan, el indicador 2027, la evidencia y la periodicidad.

9.6 Directiva Permanente 023 de 2024: trámite del Plan de Acción

La Directiva Permanente 023 del 17 de octubre de 2024 del Ministerio de Defensa Nacional (lineamientos de gobierno corporativo del GSED) fija, en su numeral 6.2.2, las reglas del Plan de Acción Anual. Así las cumple este Plan:

Requisito de la Directiva	Cómo lo cumple el Plan
Presentación en octubre (empresas industriales y comerciales del Estado y sociedades de economía mixta)	Sesión ordinaria de Junta Directiva del 23 de octubre de 2026.
Metas del 1.º de enero al 31 de diciembre, alineadas con el Plan Estratégico Cuatrienal, el MIPG y el presupuesto anual	Metas 2027 del capítulo 7; alineación con los objetivos y OKR (capítulo 4) y con el MIPG (sección 9.5); el presupuesto 2027 se presenta en la misma sesión.
Revisión previa de la Dirección Centro Corporativo del GSED (DCC-GSED)	Remitido para revisión [confirmar fecha y radicado: ____].
Modificaciones con exposición de motivos, conceptos técnico y jurídico y cuadro comparativo	Regla de actualización de la sección 7.8.
Formalización de la decisión	Acuerdo de Junta Directiva y acta, con copia al Viceministerio de Veteranos y del GSED y a la DCC-GSED.

SOCIEDAD TEQUENDAMA · PLAN ESTRATÉGICO 2027–2030

Cuadro de mando integral

De la identidad a cuatro perspectivas, con tres objetivos que las atraviesan guiados por los paradigmas de gestión y los valores corporativos

Rol principal · Aporta

LA BASE DEL CUADRO DE MANDO

Identidad aprobada en el Acta 1011 de 2025 · aspiración y OKR del Bootcamp Estratégico

Misión

La Sociedad Tequendama gestiona diversas líneas de negocio que generan valor y proveen soluciones a las entidades públicas y privadas, fortaleciendo sinergias empresariales y de negocios.

Visión 2040

Para el 2040 la Sociedad Tequendama se posiciona como una empresa líder en el desarrollo de soluciones innovadoras y sostenibles, reconocida como una organización moderna, ágil y adaptable, que genera valor a sus accionistas y demás partes interesadas.

Aspiración ganadora 2038

Entre las 100 marcas más reconocidas del país, con presencia en al menos dos países y valorada en $1 billón, con un talento humano competente y feliz que articula las iniciativas del Sector Defensa y del Estado.

Regla central: capturamos valor por gestión integral de activos, proyectos y soluciones, no por intermediación.

↓ SE DESPLIEGA EN CUATRO PERSPECTIVAS Y TRES OBJETIVOS ↓

CAUSA → EFECTO

	OE1 · RESULTADO Generar valor económico sostenible y autosuficiente para nuestros accionistas Mide: % del EBITDA en negocios sin techo	OE2 · EXPANSIÓN Posicionar la oferta de la Sociedad en nuevos mercados Mide: ingresos de nuevos productos o mercados	OE3 · HABILITADOR Fortalecer nuestra capacidad de ejecutar: talento, organización y tecnología Mide: índice de capacidad de ejecución
Financiera ¿Cómo creamos valor para los accionistas?	ROL PRINCIPAL **Más EBITDA desde los negocios que no dependen de infraestructura** OKR 2038: EBITDA de $150.000 MM y valoración de $1 billón	APORTA **Ingresos de nuevos productos o mercados** Más de 30% en 2030	APORTA **Una sola cifra: EBITDA operacional único** Iniciativa 3.3 (I1)
Clientes y mercado ¿Cómo nos ven el Estado, la Fuerza Pública y el mercado?	APORTA **1.3 Clientes y contratos que crean valor** Renovación de contratos con clientes estratégicos	ROL PRINCIPAL **2.2 Nuevos mercados: regiones primero, exterior con compuerta** OKR 2038: operación sostenible en 2 países	APORTA **3.3 Marca que inspira confianza** OKR 2038: top of mind de 70%
Procesos internos ¿En qué debemos ser excelentes?	ROL PRINCIPAL **1.1 Ejecutar lo contratado · 1.2 Activos rentables y renovados** Lo contratado que se ejecuta; ocupación de Hotel y Suites	APORTA **2.1 Líneas nuevas con compuerta de decisión** Ninguna línea arranca sin caso de negocio	ROL PRINCIPAL · PRIORIDAD 1 **3.1 Rediseño organizacional** OKR 2038: Organización Tequendama (PND, decreto y ley)
Aprendizaje y crecimiento ¿Qué capacidades necesitamos para ejecutar?	APORTA · NUEVA **1.4 Gente feliz y profesional: sinergia SIAO–SIE** Líderes formados y decisiones con datos	APORTA **Innovación abierta con Tequendama Propulsa** Pilotos que escalan a negocio	ROL PRINCIPAL · PRIORIDAD 2 **3.2 Gente y tecnología contra la inercia** Rotación de personal clave; Kairos; ciberseguridad

PARADIGMAS DE GESTIÓN

Cómo diseñamos y ejecutamos el plan en las cuatro perspectivas

Entornos colaborativos
Alianzas con aliados, clientes y proveedores para crear valor conjunto

Empresa ambidiestra
Explotar con excelencia lo que tenemos y explorar lo nuevo

Estrategias emergentes
Ajustar el plan a medida que cambian las condiciones

Ejecución ágil
Priorizar resultados y mejorar de forma continua

Ecosistema tecnológico
Inteligencia artificial, datos y ciberseguridad como base

Anexo A. Matriz de políticas MIPG 2027

Cada una de las 19 políticas del MIPG tiene un responsable, un objetivo del Plan, un indicador 2027, una evidencia y una periodicidad. Los responsables son los del art. 6 de la Resolución 087 de 2024, según la modificación de la Resolución 2026-000164.

Política (dimensión)	Responsable	Objetivo	Indicador 2027	Evidencia	Periodicidad
1. Gestión estratégica del talento humano (D1)	Dirección de Talento Humano	OE3	Formación por persona clave (umbral del Plan: más de 40 horas al año). Rotación de personal clave (umbral: menos del 8%), separando salida externa y movilidad interna	Registros de formación, informe de rotación del RAE, autodiagnóstico de la política	Trimestral (RAE) y anual (umbral)
2. Integridad (D1)	Dirección de Talento Humano	OE3	Acciones del plan de integridad ejecutadas frente a las programadas	Registros de socialización del código de integridad y de asistencia	Trimestral
3. Planeación institucional (D2)	Oficina de Planeación Estratégica y Desarrollo Corporativo	OE1	Hitos del plan de acción 2027 cumplidos frente a los programados	Plan de acción aprobado, tablero del RAE, actas del Comité	Mensual (Comité Directivo) y trimestral (Comité MIPG)
4. Compras y contratación pública (D2)	Dirección de Gestión de Adquisiciones	OE1	Ejecución del Plan Anual de Adquisiciones frente a lo programado	Plan Anual de Adquisiciones y sus modificaciones, informes de ejecución	Trimestral
5. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público (D2)	Departamento Financiera	OE1	Ejecución presupuestal por nivel de gasto (Vital, Importante y Aspiracional) frente al presupuesto aprobado	Reportes de ejecución, cifras certificadas con la definición única de EBITDA (I1)	Mensual
6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos (D3)	Dirección de Talento Humano	OE3	Hitos del rediseño organizacional cumplidos. Procesos simplificados frente a los priorizados	Actos administrativos de estructura, mapa de procesos actualizado	Trimestral
7. Gobierno digital (D3)	Dirección de Tecnología de la Información y Ciberseguridad	OE3	Hitos de la hoja de ruta de transformación y de la implementación de Kairos	PETI, informe de avance de Kairos	Trimestral
8. Seguridad digital (D3)	Dirección de Tecnología de la Información y Ciberseguridad	OE3	Incidentes de ciberseguridad significativos (umbral del Plan: 0 a 1 al año). Madurez frente a ISO 27001 o NIST CSF	Informe de incidentes, evaluación de madurez	Semestral
9. Defensa jurídica (D3)	Dirección de Asuntos Jurídicos y Regulatorios	OE3	Procesos vigentes con estrategia de defensa y provisión actualizadas, sobre el total de procesos	Informe de litigiosidad y de provisiones	Trimestral
10. Servicio al ciudadano (D3)	Oficina de Planeación Estratégica y Desarrollo Corporativo	OE2	Clientes priorizados con gestor asignado e informe trimestral de relacionamiento (directiva 2025-110-000001-DT). Oportunidad de respuesta a peticiones, quejas y reclamos	Matriz de seguimiento de clientes, informes trimestrales, reporte de PQRS	Trimestral
11. Racionalización de trámites (D3)	Oficina de Planeación Estratégica y Desarrollo Corporativo	OE2	Trámites y procedimientos con el ciudadano inventariados y simplificados frente a los priorizados	Inventario de trámites, acciones de simplificación	Semestral

Política (dimensión)	Responsable	Objetivo	Indicador 2027	Evidencia	Periodicidad
12. Participación ciudadana en la gestión pública (D3)	Secretaría General	OE2	Espacios de participación y rendición de cuentas realizados frente a los programados	Convocatorias, actas e informes de rendición de cuentas	Semestral
13. Gestión ambiental (D3)	Dirección de Sistemas Integrados de Gestión e Inocuidad	OE1	Acciones ambientales y ASG ejecutadas frente a las programadas (resultado clave ASG del OE1)	Informe de gestión ambiental y de acciones ASG	Trimestral
14. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional (D4)	Oficina de Planeación Estratégica y Desarrollo Corporativo	OE1 a OE3	Sesiones del Comité realizadas (mínimo cuatro al año). Metas reportadas a tiempo en el RAE	Actas del Comité, RAE trimestral	Trimestral
15. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción (D5)	Oficina de Planeación Estratégica y Desarrollo Corporativo	OE3	Cumplimiento de la información mínima obligatoria de la Ley 1712 de 2014 en el sitio web. Acciones del plan anticorrupción y de atención al ciudadano ejecutadas	Sección de transparencia del sitio web, seguimiento al plan anticorrupción	Trimestral
16. Gestión documental (D5)	Dirección de Gestión Documental	OE3	Avance del Programa de Gestión Documental (línea base: 52% al segundo trimestre de 2026)	Programa de Gestión Documental, inventarios documentales	Trimestral
17. Gestión de la información estadística (D5)	Oficina de Planeación Estratégica y Desarrollo Corporativo	OE3	Indicadores del RAE con ficha, línea base y fuente única de datos	Fichas de indicadores, RAE	Trimestral
18. Gestión del conocimiento y la innovación (D6)	Vicepresidencia de Innovación, Desarrollo y Emprendimiento	OE3	Proyectos de innovación abierta al año (umbral del Plan: más de 8)	Portafolio de pilotos, informes de resultados	Trimestral (seguimiento) y anual (umbral)
19. Control interno (D7)	Oficina de Control Interno	OE3	Riesgos estratégicos con control y seguimiento trimestral. Planes de mejoramiento cerrados en el plazo	Mapa de riesgos, informes de seguimiento y de auditoría	Trimestral

Notas de lectura.

- Las metas numéricas se fijan con la línea base del último FURAG de cada política y con la primera medición interna de 2027. Solo se incluyen cifras que ya están en el Plan o en el RAE 2026.
- El IDI del FURAG, que resume el desempeño de las 19 políticas, es el único indicador de esta matriz que sube a la Junta, como resultado clave del OE3.
- La Resolución 2026-000164 asigna las políticas 10, 11 y 12 en una celda combinada a la Oficina de Planeación y a la Secretaría General. La matriz asigna las dos primeras a Planeación y la tercera a Secretaría General. Falta confirmar esa distribución.

Verificación de cargos

Los cargos de la matriz siguen la denominación de la Resolución 2026-000164, que es el acto más reciente (27 de julio de 2026). Varias denominaciones del Plan y de otras fuentes no coinciden con ella y conviene unificarlas antes de radicar. La matriz usa cargos y no nombres de personas.

Cargo en la Resolución 2026-000164	Cómo aparece en otros documentos	Qué hacer
Departamento Financiera (arts. 3 y 6)	"Dirección Financiera" en las secciones 2.1, 2.2, 4.2, 4.5, 5.2, 7.4, 7.5, 8.1 y 8.4 del Plan y en la circular 2026-110-001002-3	Confirmar con Talento Humano cuál es vigente y unificar en todo el Plan
Dirección de Asuntos Jurídicos y Regulatorios	"Dirección de Asuntos Jurídicos" y "Departamento de Asuntos Legales y Jurídicos" en la sección 8.4	Usar la denominación de la Resolución
Vicepresidencia de Servicios y Soluciones	"VP Soluciones y Servicios" en las secciones 5.4 y 8.4	Usar la denominación de la Resolución
Dirección de Tecnología de la Información y Ciberseguridad	"TICS" en las secciones 7.4 y 7.5 y "TI" en la circular	Usar el nombre completo
Dirección de Sistemas Integrados de Gestión e Inocuidad (art. 3); "Dirección Sistemas integrados de gestión" (art. 6)	La Resolución usa dos nombres para el mismo cargo y el Plan usa "SIG"	Usar el nombre completo del art. 3
Vicepresidencia de Hotelería, Turismo y Gastronomía; Vicepresidencia de Gestión de Activos y Sociedades	El Plan ya usa estas denominaciones (5.4, 7.4 y 8.4). La prensa cita a un "vicepresidente de Negocios Hoteleros, Turísticos y Gastronómicos"	Confirmar la nomenclatura vigente tras la Resolución 2026-000005
Oficina de Control Interno	Figura como jefatura de oficina en el SIGEP	Sin diferencias

Lo que no se pudo verificar. No se encontró un organigrama público vigente de la Sociedad. No se tuvo acceso a la Resolución 2026-000005 del 16 de enero de 2026, que reorganizó los grupos internos y actualizó la nomenclatura de las vicepresidencias. La nota de prensa y el registro del SIGEP se consultaron solo en extracto y pueden estar desactualizados.

Referencia normativa por aclarar. La Resolución 2026-000164 fecha la Resolución 087 el 8 de abril de 2024 en su título, pero un considerando la fecha el 8 de enero de 2021. En el Plan se citó como "Resolución 087 de 2024"; conviene confirmar la fecha antes de citarla ante entes de control.

Fuentes. Resolución 2026-000164 (arts. 3 y 6); Plan Estratégico 2027–2030, versión 10; circular 2026-110-001002-3; La Nota Económica; hoja de vida en el SIGEP, Función Pública.