



*Ministerio de Defensa*  
Unidad de Auditoría Interna

**INFORME DE AUDITORÍA Nº 20/2023**  
**MINISTERIO DE DEFENSA**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y PARTICIPACIONES ACCIONARIAS**  
**EVALUACIÓN DIRECCION DE EMPRESAS (MD)**

**Tabla de Contenidos**

<b>Informe Analítico</b>	<b>1</b>
<b>Informe Analítico</b>	<b>3</b>
<b>Objetivo</b>	<b>3</b>
<b>Alcance</b>	<b>3</b>
<b>Tarea Realizada</b>	<b>3</b>
<b>Marco Normativo</b>	<b>4</b>
<b>Marco de Referencia</b>	<b>4</b>
<b>Hallazgos</b>	<b>10</b>
<b>Conclusión</b>	<b>13</b>



*Ministerio de Defensa*

Unidad de Auditoría Interna

## Informe Ejecutivo

### **INFORME DE AUDITORÍA Nº 20/2023** **MINISTERIO DE DEFENSA** **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y PARTICIPACIONES ACCIONARIAS** **EVALUACIÓN DIRECCION DE EMPRESAS (MD)**

#### Objetivo

Evaluar el grado de cumplimiento de las funciones de la Dirección de Empresas, dependiente de la Secretaría de Investigación, Política Industrial y Producción para la Defensa.

#### Hallazgos

**Hallazgo 1:** Organización de la Dirección de Empresas: Carencia de Recursos Humanos.

En base a lo informado mediante NO-2023-51476188-APN-DEMP#MD, se evidencia lo expuesto como hallazgo. La ausencia de dotación de personal detectada es crucial al momento de considerar las acciones que se encuentran a cargo de la Dirección y su ejecución en actividades concretas mediante recursos humanos calificados y especializados técnicamente para brindar asesoramiento para la toma de decisiones. Esta situación dificulta la elaboración de los productos clave que necesita el área.

**Hallazgo 2:** Ausencia de antecedentes de las empresas de la Jurisdicción. Si bien se ha informado lo solicitado mediante NO-2023-51476188-APN-DEMP#MD, con respecto a los datos de las empresas en las que el Ministerio posee acciones, participaciones o designaciones en cargos directivos, se ha detectado ausencia de archivos o memorias sobre actividad desarrollada con anterioridad y un endeble accionar conjunto entre Direcciones y/o áreas de la Jurisdicción, lo que conlleva una información dudosa.

Tal como se verifica en los informes preliminares de cierre de ejercicio correspondientes a los años 2021 y 2022, en la Tesorería del Organismo, se encuentran enumeradas y bajo custodia, documentación correspondiente a empresas (Aceros Paraná; SITEA y SATCNA) que se encuentran privatizadas o quebradas a tenor de las evidencias que se han detectado en bases de datos públicas.

**Hallazgo 3:** Ausencia de control de gestión de las empresas durante los ejercicios financieros 2021/2022.

En base a lo informado mediante NO-2023-51476188-APN-DEMP#MD, si bien se encuentran proyectados y diagramados: Plan Operativo y Financiero Anual; el informe Económico Financiero Anual; Fuerzas de Porter (modelo estratégico



*Ministerio de Defensa*

Unidad de Auditoría Interna

de negocios) y Planillas de carga trimestral-Proyectos, Clientes, Proveedores, Nomina y Agenda, la información está ausente, al menos para lo que fueron los ejercicios 2021 y 2022 hasta el momento de redactar este informe.

**Hallazgo 4:** Ausencia de análisis de rentabilidad de las empresas.

De los antecedentes enviados no se desprende la existencia de un seguimiento y análisis de la rentabilidad y punto de equilibrio de cada empresa y sus unidades de negocio.

**Hallazgo 5:** Ausencia de análisis y estudios sectoriales, de mercado y de inserción en la industria nacional.

De la documentación aportada no se desprende que se hayan realizado análisis y estudios sectoriales y de mercado que permitan evaluar el desempeño de las empresas y sociedades de la jurisdicción, así como su inserción en la industria nacional. Tampoco se evidencia la realización de informes periódicos sobre estas temáticas.

## **Conclusión**

Del análisis efectuado sobre el cumplimiento de las funciones de la Dirección de Empresas se han detectado diversos incumplimientos en relación a los objetivos y acciones previstos en la normativa para la mencionada área con la consecuente afectación de los objetivos de la jurisdicción en dicho ámbito de actuación.

En materia de organización empresarial, es primordial contar con información fidedigna y oportuna que permita entender, analizar y controlar la configuración y el desempeño de las empresas y sociedades de la jurisdicción. Actividades y herramientas tales como informes de evaluación de los planes estratégicos, sistemas de monitoreo de desempeño, evaluación y aprobación de inversiones estratégicas, seguimiento de la producción de los nuevos productos, entre otras, se encuentran pendientes de ejecución y resultan fundamentales para un cumplimiento acabado de su función primaria.

Considerando la importancia de las actividades que realizan las empresas de la jurisdicción, es menester reevaluar los procesos a cargo del área auditada y generar una planificación objetiva que permita alcanzar la realización de las misiones y acciones que tiene asignadas. Las actividades a cargo del área resultan fundamentales para contar con elementos válidos para la toma de decisiones en materia de objetivos estratégicos de las empresas que se encuentran en el ámbito del Ministerio de Defensa.

**BUENOS AIRES, julio 2023**



*Ministerio de Defensa*  
Unidad de Auditoría Interna

## Informe Analítico

### **INFORME DE AUDITORÍA N° 20/2023 MINISTERIO DE DEFENSA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y PARTICIPACIONES ACCIONARIAS EVALUACIÓN DIRECCION DE EMPRESAS (MD)**

#### **Objetivo**

Evaluar el grado de cumplimiento de las funciones de la Dirección de Empresas, dependiente de la Secretaría de Investigación, Política Industrial y Producción para la Defensa.

#### **Alcance**

Las tareas de auditoría se realizaron durante el lapso comprendido entre los meses de abril y mayo de 2023, desarrollándose de acuerdo a las Normas de Auditoría Interna Gubernamental aprobadas mediante Resolución SIGEN N° 152/02, la Resolución SIGEN N° 172/14 -Normas Generales de Control Interno- y la Resolución SIGEN N° 3/2011 -Manual de Control Interno Gubernamental, dirigiéndose a obtener un diagnóstico respecto de la actividad desarrollada por el área auditada durante los años 2021 y 2022.

El presente informe resulta del análisis de los documentos aportados por la Dirección de Empresas, dependiente de la Subsecretaría de Investigación Científica y Política Industrial para la Defensa. Las observaciones y conclusiones sobre el objeto de la auditoría hasta la fecha indicada en el párrafo precedente no contemplan la eventual ocurrencia de hechos posteriores que puedan modificar su contenido.

#### **Tarea realizada**

Las tareas de campo comprendieron los siguientes procedimientos:

- Recopilación y análisis del marco normativo.
- Análisis de documentación y/o antecedentes obrantes en esta UAI.
- Análisis de la documentación aportada por el Auditado a efectos de verificar la existencia y cumplimiento de normas y/o procedimientos asociados al sistema de control de gestión o tablero de comando; la obtención de evidencias para la realización de:
  - 1) Análisis o estudios de mercado de las empresas de la Jurisdicción;
  - 2) Monitoreos de desempeño de las empresas,
  - 3) Análisis de inserción en la industria nacional;
- Relevamiento de los procedimientos y/o registros implementados a efectos de verificar la existencia de:



## Ministerio de Defensa

Unidad de Auditoría Interna

- 1) Registro de mandas emitidas por el Ministerio destinadas a quienes actúan como representantes del capital accionario del Ministerio de Defensa en las asambleas ordinarias y extraordinarias;
  - 2) Registros de mandas sobre los directores designados y
  - 3) Registro de actas de directorio realizadas en las sociedades durante los ejercicios 2021 y 2022.
- Establecimiento de pruebas de cumplimiento de controles.
  - Entrevistas con los responsables de las áreas intervinientes.

### Marco Normativo

Se identificó el marco normativo vigente al momento de la concreción de los procedimientos, el que se encuentra integrado por las siguientes normas:

- Ley N° 24.156 de Administración Financiera y Sistemas de Control.
- Decreto N° 1344/2007 Reglamentario de la Ley N° 24.156
- Decisión Administrativa N° 286/2020 – Estructura Orgánica del MINISTERIO DE DEFENSA.
- Resolución SIGEN N° 152/02 - Normas de Auditoría Gubernamental.
- Decisión Administrativa N° 85/2018 sobre Lineamientos del Buen Gobierno en Empresas de Mayoría Estatal.
- Decreto N° 457/2021 Actualización de la Directiva de Política de Defensa Nacional (DPDN).
- Resolución MD N° 127/23 - Aprueba el Plan Plurianual de Ciencia, Tecnología, Innovación y Producción para la Defensa.

### Marco de Referencia

Para efectuar este trabajo se tomaron como base legal de análisis, los siguientes documentos:

**A) Organización del área, responsabilidad primaria, acciones y funciones:** La Decisión Administrativa N° 286 del 3 de marzo de 2020<sup>1</sup>.

El área a auditar es la Dirección de Empresas, la cual depende de la Subsecretaría de Investigación Científica y Política Industrial para la Defensa, y ésta de la Secretaría de Investigación, Política Industrial y Producción para la Defensa.

<sup>1</sup> <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/334957/norma.htm>



El Anexo II de la Decisión Administrativa N° 286/2020 establece como responsabilidad primaria de la DIRECCION DE EMPRESAS: *“Entender en el análisis y estudios de desempeño económico, de estructura de costos y los niveles de rentabilidad de las empresas de la jurisdicción, y asesorar en su planificación, gestión y monitoreo, tanto en términos estratégicos como operativos, en pos del cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.”*

*Estas tareas, se llevarán a cabo mediante las siguientes acciones:*

- 1. Realizar análisis y estudios sectoriales y de mercado, para un monitoreo del desempeño y configuración de las empresas y sociedades de la jurisdicción, en cada una de sus unidades de negocios, su inserción en la industria nacional y su posicionamiento en los respectivos mercados.*
- 2. Realizar los informes de evaluación de los planes estratégicos de las empresas y sociedades de la Jurisdicción y su integración en la estrategia general de desarrollo de la industria nacional para la defensa.*
- 3. Desarrollar un sistema de monitoreo del desempeño de las empresas y sociedades de la jurisdicción con el fin de evaluar el posible impacto de las políticas productivas propuestas a nivel nacional.*
- 4. Desarrollar y gestionar un sistema de control de gestión y tablero de comando que alcance a las empresas y sociedades de la Jurisdicción.*
- 5. Realizar informes y reportes de control de gestión periódicos correspondientes a las empresas y sociedades de la jurisdicción.*



## Ministerio de Defensa

Unidad de Auditoría Interna

6. *Elevar propuestas, previa realización de las consultas pertinentes, de constitución de empresas de carácter productivo.*
7. *Realizar informes periódicos sobre la configuración, evolución y tendencias de la industria regional y global en los mercados y sectores en los cuales se insertan las unidades de negocios de las empresas de la jurisdicción.*
8. *Asistir a la Subsecretaría en la evaluación y aprobación de las inversiones estratégicas de las empresas y sociedades de la jurisdicción.*
9. *Dirigir, en coordinación con la Dirección de Normalización, Certificación y Nuevos Productos, la transferencia tecnológica para la producción de los nuevos productos, desde la fabricación del prototipo hasta la puesta en marcha de la producción comercial, en las empresas, sociedades u organismos de la jurisdicción, como así también en los proveedores y empresas que integran su cadena de valor en cada una de sus unidades de negocios.*
10. *Asistir a la Subsecretaría en la planificación del desarrollo de capacidades productivas en las empresas, sociedades y organismos de la jurisdicción.*
11. *Asistir a la Subsecretaría en la planificación, gestión y monitoreo de las empresas, sociedades y organismos de la jurisdicción.*

Las empresas que se encuentran en la órbita del Ministerio de Defensa son:

- **COVIARA:** Construcción de Vivienda para la Armada: fue creada en el año 1966 bajo el Decreto N° 2042 para satisfacer las necesidades de viviendas fiscales y privadas del personal Armada, la Prefectura Naval Argentina y el Ministerio de Defensa. En 1986, se firmó el decreto N° 2462/1986 referido a la constitución de COVIARA como Empresa del Estado, asignándole tareas de construcción de viviendas fiscales y privadas y todas aquellas obras que indique el Ministerio de Defensa.
- **FABRICACIONES MILITARES S.E.:** Fue creada por la Ley N.º 12 709 en 1941 como Dirección General dependiente del Ministerio de Defensa y con el dictado del Decreto N° 104/2019 se convirtió en Sociedad del Estado. Se especializa en el desarrollo y suministro de soluciones integrales de productos y servicios para la Defensa y Soberanía Nacional, y como abastecedora de la industria regional. Posee cuatro unidades de negocios: Seguridad y Defensa, Químicos y Fertilizantes, Minería y Petróleo y Metalmecánica y Transporte, distribuidas en el centro del país: Fábrica Militar Fray Luis Beltrán, Fábrica Militar Río Tercero, Fábrica Militar de Pólvoras y explosivos Villa María, Planta de Explosivos San José de Jáchal, Fábrica Militar FANAZUL y la Sede Central se encuentra en Capital Federal.
- **FADEA S.A.:** Fábrica Argentina de Aviones “Brigadier San Martín” S.A. empresa creada en 1927, dedicada a la producción de aeronaves y la investigación aeroespacial, cuya planta está ubicada en la provincia de Córdoba.
- **TANDANOR S.A.C.I. y N:** Fue fundado como Talleres Navales de Marina en 1879, para el mantenimiento de los buques de la Armada Argentina. En 1971



## Ministerio de Defensa

Unidad de Auditoría Interna

se constituyó como sociedad anónima con su nombre actual y participación mayoritaria de capital estatal. Es un astillero y taller de reparaciones navales. En el año 2010, se creó el Complejo Industrial Naval Argentino (CINAR) unificando los talleres de TANDANOR, con el astillero Almirante Storni, comenzando a funcionar como una sola unidad dedicada a la reparación, conversión y construcción naval y a la industria metalmecánica.

- **EANA S.E.:** Empresa Argentina de Navegación Aérea, el Ministerio de Defensa posee una participación accionaria minoritaria (20%). El principal accionista es el Ministerio de Transporte de la Nación (80%).

**B) Plan de acción de la Dirección:** Resolución MD N° 127/23 - Aprueba el Plan Plurianual de Ciencia, Tecnología, Innovación y Producción para la Defensa.

El mencionado documento da cumplimiento a lo indicado en la Directiva de Política de Defensa Nacional publicada en 2021<sup>2</sup>; y a través del mismo “se pretende alcanzar un sistema coordinado de investigación, desarrollo, innovación y producción (I+D+i+P) para la Defensa”.

“El Plan se inicia con un análisis institucional y diagnóstico sobre el Sistema de Ciencia, Tecnología, Innovación y Producción para la Defensa (SCTIP-DEF), cuya línea de corte temporal es el año 2021”<sup>3</sup>.

El mismo contiene DOS (2) partes:

- A)** El abordaje y análisis de las capacidades del Subsistema de Investigación y Desarrollo de la Defensa, **las Capacidades del Subsistema Productivo de la Defensa** – de interés para la presente auditoría, que se encuentra tratado y desarrollado en las págs. 25 a 31- y la articulación entre la Ciencia, Tecnología, Innovación y Producción para la Defensa; y
- B)** La visión y ejes estratégicos, con sus respectivas líneas de acción 2022-2025, pág.38.

**C) Antecedentes:** Informes Preliminares correspondiente a cierres de ejercicio de los años 2021 y 2022.

Estas auditorías de cierre permiten apreciar los documentos que permanecen en custodia en el ámbito de la Tesorería del SAF 370, y que aluden a las empresas del organismo.

En estos documentos, se detalla lo siguiente:

- **Informe de Auditoría Nro. 01-2022 - Cierre Ejercicio 2021 MD:**
  - PLANILLA DE CARGOS AL 30/12/2021: Acciones \$ 434.795.546.55

<sup>2</sup> Plan Plurianual, pág. 5, párr. primero, así alude a la DPDN actualizada por Decreto N° 457/2021

<sup>3</sup> Plan Plurianual, pág. 6, párr. 2do.



## Ministerio de Defensa

Unidad de Auditoría Interna

- DESGLOSE (empresa/monto):
  - SISTEMAS TECNOLOGICOS AERONAUTICOS 1.020,54
  - SATECNA 0,01
  - ACEROS PARANA 4.858.506,00
  - TANDANOR 120.156.179,00
  - FADEA 108.779.841,00
  - EANA 1.000.000,00
  - FABRICACIONES MILITARES 200.000.000,00

- **Informe de Auditoría Nro. 02-2023 - Cierre Ejercicio 2022 MD:**

- PLANILLA DE CARGOS AL 29/12/2022: Acciones \$ 434.795.546.55
- DESGLOSE (empresa/monto): Misma situación que la detallada anteriormente para el ejercicio 2021.

Respecto de las empresas Sistemas Tecnológicos Aeronáuticos, SATECNA y Aceros Paraná, el auditado ha informado mediante NO-2023-51476188-APN-DEMP#MD lo siguiente *“si bien existe tenencia accionaria física de las empresas (...), no se conoce el estado jurídico de estas. Según fuentes de información públicas, las empresas han sido liquidadas o privatizadas y no debieran incluirse en este listado. Se realizaron dos consultas (NO-2023-35241486-APN-DEMP#MD y NO-2021-07027530-APN-SSICYPID#MD) a las autoridades de los organismos competentes, para conocer la situación de las empresas mencionadas, que no han tenido respuesta”*

En este sentido, los datos recabados por esta UAI en bases de datos públicas indicadas en cada caso sobre estas empresas, refieren lo siguiente:

- En cuanto a la empresa ACEROS PARANA S.A., fue creada por el art. 4 del Decreto de Necesidad y Urgencia N° 1144/1992 (BO 27429 del 15 de julio de 1992), modificado por Decreto de Necesidad y Urgencia N° 1652/1992, para la venta de un tren de laminación de chapa naval, a fin de dar cumplimiento a las previsiones de la Ley Nro. 24.045 y del Decreto Nro. 1398/90, en lo que conciernen a la SOCIEDAD MIXTA SIDERURGIA ARGENTINA (SOMISA). Mediante Resolución Ministerio de Defensa N° 1601/1992, se aprueba el contrato de transferencia de Aceros Paraná S.A. (dato obtenido de Intranet Ministerio de Defensa – Mesa de Entradas).

Posteriormente, se produjo la fusión por absorción (Conf. Aviso BO 27.794 del 27 de diciembre de 1993, Pág. 18 y BO 27.800 del 4 de enero de 1994, Pág. 18), quedando así incorporada a Propulsora Siderúrgica S.A.C.I.C.; llegando a denominarse posteriormente SIDERAR SAIC (Conf. Aviso BO 27.808 del 14 de enero de 1994); actualmente gira comercialmente como TERNIUM ARGENTINA S.A.

- Respecto a la empresa SOCIEDAD ANONIMA PARA EL DESARROLLO DE LA TECNOLOGIA ACUATICA (SATECNA), CUIT 30-57498443-9. Fue



*Ministerio de Defensa*

Unidad de Auditoría Interna

fundada en 1977 por iniciativa de la Empresa Desarrollos Especiales S.A (EDESA) que posee un 40% y pertenece a la Armada Argentina y la empresa privada Román de transportes especiales que posee el 60% restante del capital.

En publicación del BO de fecha 22 de febrero de 1982 se plasma la publicación del edicto de constitución de la Sociedad SATECNA COSTA AFUERA S.A. entidad que surge de la unión de SATECNA y Oscar Pedro SEGGIARO. Mediante consulta de movimientos de documentos en INTRANET del Ministerio de Defensa, sección “consulta pública de documentos – mesa de entradas”, se observa que hubo un Proyecto de Resolución Conjunta de la Dirección General de Planificación Industrial para la Defensa (MD N° 1616/2001 – Provisorio 942/2001), para la transferencia de la empresa SATECNA (en liquidación), al MINISTERIO DE ECONOMIA.

Con fecha 28 de octubre de 2015 se decretó la quiebra de “SATECNA COSTA AFUERA S.A (BO de 4/11/2015, segunda sección) y con fecha 5/06/2019 se publicó edicto de aviso de aprobación del Proyecto de distribución de fondos de los créditos Art 244 Ley General de Sociedades.

- En relación a la empresa SITEA SA, mediante Decreto N° 1869 de fecha 23/11/1987 (BO 7/01/1988, Pág. 9), se aprueba el acto celebrado entre la Fuerza Aérea Argentina y las empresas Explosivos Alaveses S.A. e Industrias Químicas Altos explosivos de Seguridad S.A.I. y C., para la constitución de la sociedad SISTEMAS TECNOLOGICOS AERONAUTICOS S.A.

Mediante Comunicación “C” 12896 de fecha 16/10/1996 el Banco central de la República Argentina hace saber a las Entidades Financieras, que se ha receptado oficio judicial por el cual el Juz. Com. De 1ra. Instancia en lo Comercial Nro. 16, secretaria 31 ha decretado la quiebra de la empresa SISTEMAS TECNOLOGICOS AERONAUTICOS S.A.

Por Edicto publicado en el BO del 17/08/2006 se hace saber que se ha presentado el Proyecto de Distribución de Fondos Complementario, poniendo a disposición de los Acreedores la disponibilidad de los Fondos.

**D) Sistema de control de gestión y/o tablero de comando:** respecto de este sistema destinado al desarrollo y gestión de las empresas del área, el auditado informó que se está trabajando *“en un circuito de planificación y control de gestión de las empresas del Ministerio. El mismo sigue siendo utilizado y es la principal fuente de información existente con relación a la actividad de las empresas.”*

Sin embargo, las planillas acompañadas presentan solo la estructura, pero carecen de información útil destinada a poder realizar algún tipo de diagnóstico de gestión.

A su vez, de la documentación enviada, surge que por EX-2022-103134740-



Ministerio de Defensa

Unidad de Auditoría Interna

APN-DNPIDE#MD tramita un proyecto de Resolución Ministerial a los efectos de crear el SISTEMA DE CONTROL INTEGRAL DE GESTION DE LAS EMPRESAS EN EL AMBITO DEL MINISTERIO DE DEFENSA. Por medio del mismo se instruye a la SUBSECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y POLÍTICA INDUSTRIAL PARA LA DEFENSA para que por intermedio de la DIRECCIÓN DE EMPRESAS arbitre las medidas necesarias tendientes a implementar y administrar el citado Sistema que establecerá *“procedimientos, metodologías y frecuencias de remisión de la información a ser realizada por parte de las empresas y sociedades del MINISTERIO DE DEFENSA.”*

## Hallazgos

**Hallazgo 1:** Organización de la Dirección de Empresas: Carencia de Recursos Humanos.

En base a lo informado mediante NO-2023-51476188-APN-DEMP#MD, se evidencia lo expuesto como hallazgo. La ausencia de dotación de personal detectada es crucial al momento de considerar las acciones que se encuentran a cargo de la Dirección y su ejecución en actividades concretas mediante recursos humanos calificados y especializados técnicamente para brindar asesoramiento para la toma de decisiones. Esta situación dificulta la elaboración de los productos clave que necesita el área.

**Respuesta del Auditado:** De acuerdo

**Descripción del curso a seguir:** No informa.

**Fecha de Regularización Prevista:** No informa.

**Área o Sector Responsable:** Dirección de Empresas.

**Comentario de la UAI:** Se confirma el hallazgo.

**Recomendación:** Se recomienda evaluar una propuesta de dotación necesaria a los efectos de contar con personal capacitado para que el área pueda cumplir con los objetivos previstos y optimizar la dinámica de los procesos.

**Hallazgo 2:** Ausencia de antecedentes de las empresas de la Jurisdicción.

Si bien se ha informado lo solicitado mediante NO-2023-51476188-APN-DEMP#MD, con respecto a los datos de las empresas en las que el Ministerio posee acciones, participaciones o designaciones en cargos directivos, se ha detectado ausencia de archivos o memorias sobre actividad desarrollada con anterioridad y un endeble accionar conjunto entre Direcciones y/o áreas de la Jurisdicción, lo que conlleva una información dudosa.

Tal como se verifica en los informes preliminares de cierre de ejercicio correspondientes a los años 2021 y 2022, en la Tesorería del Organismo, se encuentran enumeradas y bajo custodia, documentación correspondiente a empresas (Aceros Paraná; SITEA y SATCNA) que se encuentran privatizadas



*Ministerio de Defensa*

Unidad de Auditoría Interna

o quebradas a tenor de las evidencias que se han detectado en bases de datos públicas.

**Respuesta del Auditado:** De acuerdo

**Descripción del curso a seguir:** No informa.

**Fecha de Regularización Prevista:** No informa.

**Área o Sector Responsable:** Dirección de Empresas.

**Comentario de la UAI:** Se confirma el hallazgo.

**Recomendación:** Se recomienda reiterar las consultas efectuadas y realizar las gestiones necesarias para contar con información exacta respecto de la participación de la jurisdicción en las diferentes empresas mencionadas. Por otra parte, se destaca la importancia de implementar bases de datos y sistemas de gestión que permitan resguardar y articular la información de manera óptima y así garantizar a futuro una trazabilidad de los procesos que lleva a cabo la Dirección.

**Hallazgo 3:** Ausencia de control de gestión de las empresas durante los ejercicios financieros 2021/2022

En base a lo informado mediante NO-2023-51476188-APN-DEMP#MD, si bien se encuentran proyectados y diagramados: Plan Operativo y Financiero Anual; el informe Económico Financiero Anual; Fuerzas de Porter (modelo estratégico de negocios) y Planillas de carga trimestral-Proyectos, Clientes, Proveedores, Nomina y Agenda, la información está ausente, al menos para lo que fueron los ejercicios 2021 y 2022 hasta el momento de redactar este informe.

**Respuesta del Auditado:** De acuerdo

**Descripción del curso a seguir:** Un informe relativo a las acciones llevadas a cabo en materia de Control de Gestión, que incluye los ejercicios 2021 y 2022, está en proceso de elaboración.

**Fecha de Regularización Prevista:** 09/12/2023.

**Área o Sector Responsable:** Dirección de Empresas.

**Comentario de la UAI:** Se confirma el hallazgo.

**Recomendación:** Se recomienda dar curso a la medida propuesta y tener en consideración las observaciones vertidas en la presente auditoría al momento de la elaboración del informe de gestión.

**Hallazgo 4:** Ausencia de análisis de rentabilidad de las empresas.

De los antecedentes enviados no se desprende la existencia de un seguimiento y análisis de la rentabilidad y punto de equilibrio de cada empresa y sus unidades de negocio.



*Ministerio de Defensa*

Unidad de Auditoría Interna

**Respuesta del Auditado:** De acuerdo

**Descripción del curso a seguir:** No informa.

**Fecha de Regularización Prevista:** No informa.

**Área o Sector Responsable:** Dirección de Empresas.

**Comentario de la UAI:** Se confirma el hallazgo.

**Recomendación:** Se recomienda la incorporación de sistemas de análisis y seguimiento de rentabilidad de las empresas del sector a efectos de cumplir con las funciones asignadas al área auditada y contar con herramientas que proporcionen datos precisos para la toma de decisiones.

**Hallazgo 5:** Ausencia de análisis y estudios sectoriales, de mercado y de inserción en la industria nacional.

De la documentación aportada no se desprende que se hayan realizado análisis y estudios sectoriales y de mercado que permitan evaluar el desempeño de las empresas y sociedades de la jurisdicción, así como su inserción en la industria nacional. Tampoco se evidencia la realización de informes periódicos sobre estas temáticas.

**Respuesta del Auditado:** De acuerdo

**Descripción del curso a seguir:** No informa.

**Fecha de Regularización Prevista:** No informa.

**Área o Sector Responsable:** Dirección de Empresas.

**Comentario de la UAI:** Se confirma el hallazgo.

**Recomendación:** Se recomienda efectuar los análisis pertinentes con la finalidad de generar estudios que proporcionen información de utilidad para la toma de decisiones estratégicas y la identificación de oportunidades de negocio.

## **Conclusión**

Del análisis efectuado sobre el cumplimiento de las funciones de la Dirección de Empresas se han detectado diversos incumplimientos en relación a los objetivos y acciones previstos en la normativa para la mencionada área con la consecuente afectación de los objetivos de la jurisdicción en dicho ámbito de actuación.

En materia de organización empresarial, es primordial contar con información fidedigna y oportuna que permita entender, analizar y controlar la configuración y el desempeño de las empresas y sociedades de la jurisdicción. Actividades y herramientas tales como informes de evaluación de los planes estratégicos, sistemas de monitoreo de desempeño, evaluación y aprobación de inversiones



*Ministerio de Defensa*

Unidad de Auditoría Interna

estratégicas, seguimiento de la producción de los nuevos productos, entre otras, se encuentran pendientes de ejecución y resultan fundamentales para un cumplimiento acabado de su función primaria.

Considerando la importancia de las actividades que realizan las empresas de la jurisdicción, es menester reevaluar los procesos a cargo del área auditada y generar una planificación objetiva que permita alcanzar la realización de las misiones y acciones que tiene asignadas. Las actividades a cargo del área resultan fundamentales para contar con elementos válidos para la toma de decisiones en materia de objetivos estratégicos de las empresas que se encuentran en el ámbito del Ministerio de Defensa

**BUENOS AIRES, julio 2023.**