



**INFORME DE AUDITORÍA N° 31 / 2020 – UAI FMSE
FORMULACIÓN PLAN DE ACCION – EJERCICIO 2021
FABRICACIONES MILITARES SOCIEDAD DEL ESTADO**

I. OBJETO

Verificar el cumplimiento de las normas vigentes en materia de formulación del presupuesto de gastos y recursos de la Sociedad. Identificar las fuentes informativas y los criterios aplicados a la definición de metas físicas y estimación de los montos de las partidas presupuestarias.

II. ALCANCE

Las tareas de auditoría se llevaron a cabo en noviembre de 2020 de acuerdo con las Normas de Auditoría Interna Gubernamental aprobadas por Resolución N° 152/02 SGN aplicándose los procedimientos allí enumerados y otros que se consideraron necesarios para el cumplimiento de la auditoría.

En particular, se ejecutaron las siguientes tareas:

- Relevamiento normativo, organización, responsabilidades, sistemas de información.
- Relevamiento de procedimientos con los que cuenta la sociedad para la etapa de formulación del Plan de Acción, áreas intervinientes, información y criterios aplicados.
- Análisis de los documentos y registros de respaldo para la elaboración del plan de acción.
- Verificación del cumplimiento de los plazos normados.

III. MARCO DE REFERENCIA

a) Normativa aplicable:

- Ley 19550 – Sociedades Comerciales
- Ley 20705 – Sociedades del Estado
- Decreto N° 104/19 – Transformación jurídica y creación de FMSE
- Decreto N° 646/19 – Designación integrantes del Directorio FMSE
- Decreto N° 684/19 – Organigrama Ministerio de Defensa
- Ley 24.156 – Ley de Administración Financiera – Capítulo III Régimen presupuestario de Empresas Públicas, Fondos Fiduciarios y Entes Públicos no comprendidos en la Administración Nacional – Artículos 46 y 47 – Presentación y método de elaboración del Plan de Acción Anual de las empresas públicas.
- Decreto N° 1344/07 – Reglamentario de la Ley N° 24156
- Circular ONP N° 158/11 Oficina Nacional de Presupuesto – Instrucciones para la formulación del presupuesto de las Empresas Públicas

b) Elaboración plan de acción anual

La responsabilidad de la confección del Plan de Acción 2020 corresponde al directorio o máxima autoridad ejecutiva de la Sociedad, que luego de aprobar el proyecto de presupuesto anual de su gestión, debe remitirlo a la Oficina Nacional de Presupuesto antes del 30 de septiembre del año anterior al que registrá (Art. 46 Ley 24156).



Fabricaciones Militares S.E.

Dicha responsabilidad recae por delegación de facultades operativas en la Gerencia General de Administración y Servicios de Apoyo a la Producción de la sociedad.

c) Estructura Societaria

La Sociedad del Estado Fabricaciones Militares fue creada por el Decreto N° 104/19 merced a la transformación jurídica del SAF 451 DGFM que operaba como organismo descentralizado en la órbita del Ministerio de Defensa, dependiente de la Secretaría de Investigación, Política Industrial y Producción para la Defensa, requiriéndose para ello la concreción de un marco jurídico que posibilitara la reorganización administrativa, contable y financiera de la citada Dirección General, con el propósito de facilitar su operación con un nivel de dinamismo, eficiencia y economicidad comparables con el resto de las empresas pertenecientes al sector privado con incidencia en el ámbito de la producción de materiales para la defensa y la seguridad.

En este marco, y de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 1 del decreto de su transformación, y como continuadora del ex SAF 451 DGFM, posee las siguientes características:

La sociedad operará bajo el régimen de la Ley N° 20.705 y el PODER EJECUTIVO NACIONAL ejercerá a través del MINISTERIO DE DEFENSA los derechos societarios que le corresponden por su participación en el capital accionario de FABRICACIONES MILITARES SOCIEDAD DEL ESTADO, siendo los objetivos de ésta la investigación y desarrollo de tecnologías, fabricación, industrialización, explotación y transporte, así como la comercialización de bienes y servicios en las áreas de seguridad, defensa, minería, industria química e industria metalmeccánica.

Asimismo, FMSE podrá comprar, vender, permutar, importar o exportar dichos bienes y servicios, y realizar toda otra actividad que resulte necesaria para facilitar la consecución de su objeto.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Fuente 11 – Jurisdicción 91 - Tesoro Nacional (Gastos Corrientes y de Capital)

Fuente 12 - Recursos Propios (Venta de Bienes y Servicios)

Fuente 15 – Uso del Crédito Interno (Gastos Corrientes y de Capital)

Fuente 22 – Uso del Crédito Externo (Gastos de Capital)

Endeudamiento Privado con Proveedores y Contratistas

Según consta en el Decreto N° 104/19, para la concreción de ello se dispuso transferir a FABRICACIONES MILITARES SOCIEDAD DEL ESTADO el presupuesto, bienes muebles e inmuebles, marcas, registros, patentes y demás bienes inmateriales que entiendan necesarios para desarrollar el objeto social de la nueva Sociedad, y que pertenecían a la ex DIRECCIÓN GENERAL DE FABRICACIONES MILITARES.

d) Organigrama

Por Decretos N° 169 y 175/2020 se designaron a partir del 20 de febrero de 2020 los nuevos miembros del directorio de FMSE:

Dr. Iván Carlos DURIGÓN (D.N.I. N° 20.077.598), Dr. Demian Tupac PANIGO (D.N.I. N° 24.040.864) y al Cnl (R) Waldemar Enrique VIZZO (D.N.I. N° 14.307.470), por un período de TRES (3) ejercicios.

La fecha de constitución de la sociedad operó el 2 de octubre de 2019, mediante escritura pública número 351 de la Escribanía General del Gobierno Nacional, designándose a los



Fabricaciones Militares S.E.

primeros miembros del directorio y de la comisión fiscalizadora. Dicho acto fue dado a conocer en aviso publicado en el Boletín Oficial del 7 de octubre de 2019.

Por Acta de Directorio N° 1 del 22 de octubre de 2019 se aprobó la actual estructura de la sociedad

e) Registros Contables y Sistemas de Soporte

Desde el 4 de octubre de 2019 y en base a la publicación en el boletín oficial sobre la constitución de la nueva sociedad, la Contaduría General de la Nación dispuso la baja operativa del SAF 451 DGFM en el SIDIF Central, dejando de operar el Sistema eSIDIF de la Secretaría de Hacienda de la Nación, por lo que las transacciones de la nueva sociedad surgen de sus sistemas de gestión propios (TANGO y BEJERMAN), la vinculación al SIDIF Central opera a través del Sistema SIFEP (Sistema de Información Financiera de Empresa Públicas).

El Sistema Bejerman se utiliza para Recursos Humanos, en tanto que el TANGO para registros contables y financieras.

IV. ACLARACIONES PREVIAS

1. De acuerdo con la estructura aprobada por Acta de Directorio N° 1/19 surgen por analogía las responsabilidades de las áreas involucradas en la tarea de confección del presupuesto o Plan de Acción de FMSE para el año 2021.
2. Consecuentemente, y considerando lo establecido en el artículo 46 de la Ley 24156, por delegación de facultades operativas, las tareas vinculadas a la formulación presupuestaria y plan de acción correspondiente al año 2021 son supervisadas por la Gerencia General de Administración y Servicios de Apoyo a la Producción de la sociedad.
3. Los proyectos de presupuesto deberán expresar las políticas generales y los lineamientos específicos que, en materia presupuestaria, establezca el órgano coordinador de los sistemas de administración financiera y la autoridad de la jurisdicción correspondiente; contendrán los planes de acción, las estimaciones de gastos y su financiamiento, el presupuesto de caja y los recursos humanos a utilizar y permitirán establecer los resultados operativo, económico y financiero previstos para la gestión respectiva.
4. La Sociedad no cuenta en la actualidad con un procedimiento interno actualizado que establezca como deben ejecutarse las etapas de elaboración y formulación del presupuesto y/o plan de acción, que sectores intervienen, cuáles son las fuentes de información, criterios de cálculo y revisión y cronograma de cumplimiento, que contemplen los lineamientos establecidos por la Ley 24156 y el manual de la ONP para empresas públicas.

Los papeles de trabajo que respaldan el presente informe surgen de los antecedentes que componen el expediente electrónico tramitado a través del Sistema de Gestión Documental (GDE) N° 37350837/20 mediante el cual se elevó a consideración del Ministerio de Defensa el Plan de Acción Preliminar 2021. Para la formulación del mismo se recibió la nota NO-2020-49635883-APN-SSGA#MD desde el área de presupuesto del Ministerio de Defensa que informaba los límites presupuestarios otorgados respecto de las transferencias desde la Jurisdicción 91 para financiar gastos corrientes y de capital durante el año 2021 de FMSE.

Por EE N° 61648541/20 se elevó el Plan de Acción 2021 definitivo a consideración de los Ministerios de Defensa y Economía.



Fabricaciones Militares S.E.

No se pudo acceder a antecedentes de las previsiones de ventas, producción y de gastos que contienen las proyecciones elevadas. Tampoco se pudo constatar información sobre Metas y Volúmenes de producción.

Toda la información contenida en el expediente de elevación es meramente enunciativa de los planes y objetivos y numérica en cuanto a los montos de ingresos y egresos. Carece de fundamentación de la descripción de los objetivos de la sociedad, no se consignan fuentes y criterios utilizados para la confección del anteproyecto de gastos y recursos de la sociedad para el año 2021.

V. Plan de Acción FMSE 2021

FMSE elevó a la Secretaría de Investigación Política Industrial y Producción para la Defensa del Ministerio de Defensa, mediante el EX 2020-61648541-APN-FMSE#MD el Plan de Acción 2021, para su evaluación en la Dirección de Presupuesto de Empresas Públicas de la Oficina Nacional de Presupuesto de la Secretaría de Hacienda de la Nación, advirtiéndose que no consta el acto normativo que lo apruebe por parte de las máximas autoridades de la sociedad.

Memoria Institucional

Acompaña adjunto al expediente electrónico la Memoria Institucional elaborada como documento informativo de los objetivos y planes previstos por las autoridades de FMSE.

Descripción del entorno operacional y situación actual:

Se describe la situación actual que presenta Fabricaciones Militares Sociedad del Estado realizando un breve informe de las condiciones operadas entre 2016 a 2019 definiéndola como crítica. Destaca reducción de los niveles de producción y en especial el cierre de la Fábrica Militar Azul (FMAZUL) desafectando la producción de explosivos, la desvinculación de 300 trabajadores y la pérdida de un activo estratégico tanto para la empresa como para la ciudad de Azul.

Durante el período mencionado, los insumos utilizados en la producción fueron consumidos gradualmente sin que se efectúe su reposición de stock, con lo cual, sumado al hecho de que el presupuesto para mantenimiento de las plantas se redujo al extremo, al asumir las nuevas autoridades el cumplimiento de los compromisos comerciales se vio afectado negativamente.

No hubo inversiones que pudieran aumentar la capacidad productiva de la empresa. Para este año, también resulta necesaria la realización de inversiones en mantenimiento a fin de que las condiciones de seguridad e higiene se normalicen a niveles adecuadas para realizar las tareas habituales en todas las dependencias productivas.

Se acentuó desde la vigencia del Decreto Nro. 104/19 de transformación la carencia de una planificación sobre los procedimientos naturales para adaptar la nueva forma jurídica al normal funcionamiento de la empresa (compras, ventas, o inversiones) lo que dificultó el ciclo productivo y financiero.

Rentabilidad

Los precios de venta de la gestión anterior se encontraban por debajo de los costos variables reales. El grave impacto negativo de esta situación sobre la rentabilidad de FMSE generó que en todo el período anterior nunca se presentase un balance de la real situación financiera.



Se elaborarán índices de rentabilidad según una nueva metodología de cuantificación de costos y precios de los productos y servicios que ofrece FMSE a sus clientes. La información mencionada formará parte del plan financiero anual, que se elaborará al final de cada año.

Producción

Los niveles de producción observados durante la gestión anterior alcanzaron mínimos históricos, en el contexto de una reducción de personal y desabastecimiento planificado, consecuencia de ello la completa destrucción del capital de trabajo y la inactividad de las plantas productoras principales de FMSE.

El Plan Estratégico 20/23, definirá además de la misión, visión y estrategia, las acciones concretas para recuperar las capacidades de FMSE para lograr producir a su máxima potencialidad. Se creará un nuevo organigrama dinámico, y así optimizar recursos y redistribuir las tareas en pos de un mejor funcionamiento empresarial.

Recursos Humanos

La puesta en marcha de nuevos proyectos en la Fábrica Militar Azul y en la Sede Central (así como la recuperación de las capacidades máximas en otras unidades productivas) dependerá fundamentalmente de las diversas formas de financiamiento expresadas en el plan trianual de inversiones adjunto y/o capacidad de crédito a la que pueda acceder la empresa. De conseguirlo, la incorporación de trabajadores se realizará en forma gradual y planificada en el transcurso de los próximos cuatro años totalizando alrededor de unos 500 trabajadores. Asimismo se trabajará en un plan de capacitación que acompañe el desarrollo individual de cada uno de ellos en función de las tareas que desempeñe en su puesto de trabajo habitual.

Inversiones

El primer objetivo de las inversiones apunta a las condiciones de seguridad e higiene del personal que desempeña tareas dentro y fuera de la empresa, que la desinversión de los últimos años puso en riesgo.

La modernización del equipamiento, la actualización de líneas de producción y procesos productivos obsoletos, y el cumplimiento de normativa / legislación vigente de acuerdo con cada jurisdicción continuaran en este plan de inversión.

Otra meta es el desarrollo de nuevos negocios de nueva tecnología en comparación con la anterior, como en modificaciones del equipamiento existente. Estas inversiones dependerán fundamentalmente de las diversas formas de financiamiento y/o capacidad de crédito a la que pueda acceder la empresa, expresadas en el *plan trianual de inversiones adjunto*.

Es una prioridad de la actual gestión la reactivación de la Fábrica Militar Azul (FMAZUL), por lo que se están analizando diferentes negocios nuevos y/o ya existentes a ser instalados en esta planta, así como su financiamiento. Se evalúan la instalación de una planta de destrucción de chalecos balísticos y la fabricación de accesorios de voladura que reemplazarían productos importados e incorporarían mano de obra en proyectos de elevada rentabilidad futura.

Se abrirá una nueva unidad de negocios, FMTech, con el objetivo de desarrollar herramientas de software y diferentes servicios vinculados a la ciber defensa, la inteligencia artificial y la



Fabricaciones Militares S.E.

microelectrónica permitiendo posicionarse en un nuevo mercado ofreciendo servicios que incorpora mano de obra calificada y contribuyen a sustituir importaciones.

Otros proyectos radican en el análisis sobre inversiones en el marco del Plan de Hábitat y Vivienda para el desarrollo de nuevos módulos habitacionales requeridos por el Ministerio de Desarrollo Territorial y Hábitat de la Nación. También se analizará el abastecimiento para la Unidad Belgrano-Norte Grande de diferentes productos metalmecánicos. Ambos desarrollos dependerán en gran medida de las formas de financiamiento y/o capacidad de crédito a la que pueda acceder la empresa, expresadas en el *plan trianual de inversiones adjunto*.

Estrategia comercial y posicionamiento en el mercado:

Elaboración de una nueva metodología de análisis comercial que resultará un pilar fundamental en el marco de la readecuación de los costos y precios de FMSE.

Continuidad de los convenios de los años anteriores, con diferentes organismos vinculados al estado nacional y profundizar el posicionamiento en el sector privado.

Previsiones Económico - Financieras

El mismo contiene una previsión de ingresos totales del orden de los **\$ 4.493 millones**, que surgen de Ingresos de Operación por **\$ 2.053 millones**, Aportes del Tesoro por **\$ 2.244 millones** para financiar Gastos en Personal (2.000 millones) y Gastos de Capital (\$ 244 millones) y Aportes del Sector Privado para financiar Gastos de Capital por **\$ 199 millones**. **Por lo que el resultado económico previsto para el año 2021 presenta un déficit de \$ 297 millones.**

Del análisis de la planilla de la Cuenta de Gastos Corrientes surge una diferencia entre el total de gastos corrientes (\$ 4.351 millones) y la sumatoria de los montos de los rubros que lo componen (\$ 4.156 millones). La misma asciende a \$ 194 millones producto de haber considerado el rubro Impuestos doblemente. Ello reduce el Déficit anual esperado a \$ 103 millones.

Los gastos totales según la planilla anexa al PA 2021 ascienden a **\$ 4.794 millones**, discriminados en Corrientes que ascienden a **\$ 4.351 millones** y Capital a **\$ 443 millones**. La planta completa de personal asciende a **\$ 2.402 millones** (Permanente \$ 203 millones y Temporario \$ 2.199 millones). El financiamiento del Tesoro Nacional de este rubro asciende a \$ 2.000 millones.

El monto arribado por esta UAI asciende a **\$ 4.599 millones de gastos totales**, detectando una diferencia de \$ 194 millones en el monto considerado por sumarse dos veces el rubro Impuestos.

El resultado operativo proyectado por Fabricaciones Militares S.E. presenta un déficit de \$ 1.909,1 millones. Por otra parte, se estima un déficit financiero de \$ 302,4 millones.

El Plan de acción 2021 incluye recursos provenientes del Tesoro Nacional por \$ 2.000,0 millones en las Transferencias Corrientes (Haber) y \$ 243,9 millones para Transferencias de Capital (Bienes de Uso) coincidente al crédito previsto de la jurisdicción 91 – Obligaciones a Cargo del Tesoro previsto para la Empresa Fabricaciones Militares S.E. en el presupuesto de la APN para el ejercicio 2021.

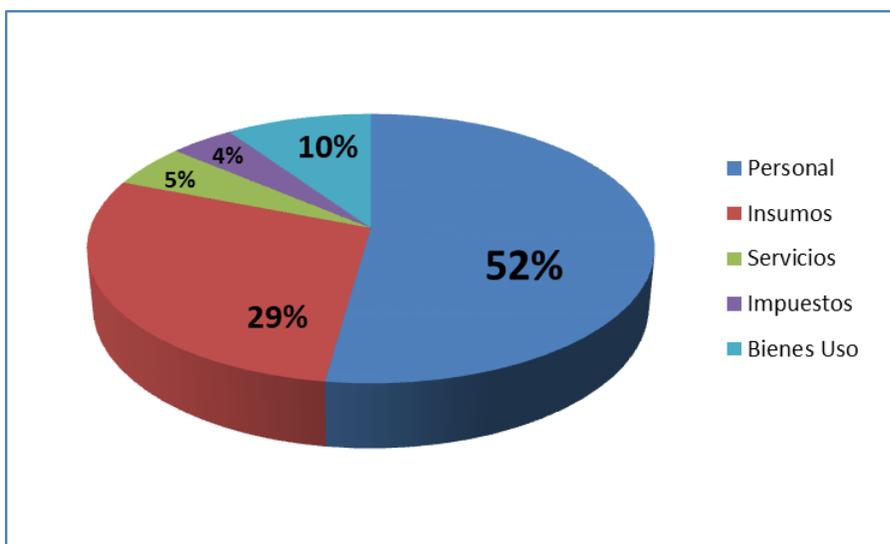


Composición Plan de Acción FMSE Año 2021 S/ UAI – Por Concepto del Gasto (En miles de pesos)

CONCEPTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO			TOTAL 2021 s/ UAI	TOTAL 2021 s/ PA
	FF 12	FF 11	Otras Fuentes		
Personal	401.602	2.000.000	-	2.401.602	2.401.602
Insumos	1.320.921	-	-	1.320.921	1.320.921
Servicios	239.706	-	-	239.706	239.706
Impuestos	194.175	-	-	194.175	388.350
Bienes Uso	-	243.913	199.087	443.000	443.000
TOTAL	2.156.404	2.243.913	199.087	4.599.404	4.793.579

Fuente 11 – Aportes del Tesoro Nacional Fuente 12 – Recursos Propios – Otras Fuentes

Composición PLAN DE ACCION FMSE Año 2021 – Por CONCEPTO (En porcentajes sobre el total del gasto)



El presente cuadro corresponde al PA 2021 s/ UAI

Financiamiento

Las fuentes de financiamiento previstas para atender las erogaciones del año **2021** se componen en un **45% (\$ 2.053 millones)** de Recursos Propios por Ventas Brutas y otros ingresos y en un **49% (\$ 2.244 millones)** por Contribuciones de la Administración Central (Jurisdicción 91 TGN), para financiar Gastos Corrientes (\$ 2.000 millones de Gastos en Personal) y Gastos de Capital (\$ 243 millones para equipamiento y construcciones), y finalmente un **4,33% (\$ 199 millones)** de Uso del Crédito como *Aportes del sector privado y de Instituciones Financieras* para financiar gastos de capital.



Fabricaciones Militares S.E.

COMPOSICION DE LOS RECURSOS POR RUBROS – PA 2021	MONTO	PORCENTAJE
<u>TOTAL</u>	4.599.404.000	100,00 %
<u>RECURSOS</u>		
Ventas Brutas	2.053.089.000	44,64 %
Uso del Crédito	199.087.000	4,33 %
Contribuciones TGN	2.243.913.000	48,79 %
<u>EROGACIONES</u>		
Gastos corrientes	4.156.404.000	90,37 %
Gastos de Capital	443.000.000	9,63 %
<u>DEFICIT PROYECTADO S/ UAI</u>	103.315.000	2,24 %

En la planilla de disponibilidades del PA 2021 se consigna la ejecución proyectada de las inversiones en bienes de uso por el total previsto, pero no consta en tal proyección el uso de los fondos del sector privado para financiar las mismas (Uso del Crédito). Adviértase que el saldo de disponibilidades al inicio del ejercicio cubre necesidades de financiamiento y absorbería el déficit económico previsto en la cuenta de gastos corrientes. Por lo que en la confección de la cuenta de financiamiento, omitida, se debería dejar la variación de las disponibilidades que integre la cuenta de financiamiento y así cubrir la necesidad de financiar las erogaciones corrientes del caso.

La planilla pertinente del financiamiento no fue completada para exponer la ejecución de disponibilidades y que permite consignar el financiamiento de las erogaciones que los recursos por ventas de bienes y servicios y otros ingresos no lo financian en la cuenta de gastos corrientes y de capital.

Se considera en la cuenta Capital al financiamiento del uso del crédito como transferencias del sector privado, lo cual no correspondería y formaría parte del déficit de la cuenta capital que debiera financiarse con esos créditos, pero consignándolo como financiamiento.

COMPOSICION DE LOS RECURSOS POR RUBROS – PA 2021 S/ UAI CUENTA CAPITAL	MONTO	PORCENTAJE
<u>TOTAL</u>	443.000.000	100,00 %
<u>RECURSOS de CAPITAL</u>		
Contribuciones TGN – JUR 91	243.913.000	55,05 %
<u>EROGACIONES</u>		
Gastos de Capital	443.000.000	100,00 %
<u>DEFICIT PROYECTADO S/ UAI</u>	199.087.000	45,95 %
Obtención de Préstamos a Largo Plazo		
Interno	100.000.000	22,57 %
Financiamiento de Proveedores y Contratistas	99.087.000	23,38 %
<u>TOTAL FINANCIAMIENTO DEFICIT</u>	199.087.000	45,95 %



Fabricaciones Militares S.E.

Gastos en Personal

Según surge de las planillas que integran el plan de acción 2021 la dotación inicial a enero 2021 es de 1110 agentes. Creciendo trimestralmente hasta un total de 1300 agentes en diciembre de 2021.

La dotación de planta permanente se reduce de 110 a 94 agentes considerando bajas vegetativas esperadas, en tanto el personal temporario se incrementa de 1000 agentes a 1206 a cierre del año 2021.

Cabe aclarar que no se consignan las razones de bajas e incrementos de estos conceptos durante el año 2021.

Durante el año 2021 **la previsión de remuneraciones asciende a \$ 2.401 millones** financiado entre la Jurisdicción 91 en Fuente 11 Tesoro Nacional (\$ 2.000 millones) y el saldo se infiere con Recursos Propios (Ventas de bienes y servicios y otros ingresos). Aunque el déficit ascendería a \$ 401 millones que debería ser absorbido por la variación del rubro disponibilidades en la cuenta del financiamiento, no consignando aclaración al respecto.

Erogaciones en Bienes y Servicios – Inversiones

El rubro de **Bienes de Consumo** para el año 2021 consigna una previsión de **\$ 1.321 millones**, en tanto que el rubro **Servicios no Personales a \$ 240 millones**.

Se consignó \$ 194 millones en concepto de **Impuestos Directos**, no indicando la composición de la citada previsión.

Las **Inversiones** ascienden a un total de **\$ 443 millones**, se encuentran constituidas de la siguiente manera:

- a. Maquinaria y equipos \$ 330.000.000
- b. Construcciones \$ 113.000.000

4,3	Maquinaria y Equipo	312.204.876
4,2	Construcciones	112.912.201
	Proyectos en Ejecución	59.364.295
	Proyectos a Iniciar	53.547.906
	Otras Inversiones	17.882.923

El financiamiento de las mismas fue previsto en un 55% con Fuente 11 Aportes del Tesoro (Jurisdicción 91 - \$ 244 millones) y el resto con Aportes del Sector Privado (\$ 199 millones), de los cuales \$ 100 millones serían de instituciones financieras y \$ 99 millones de Proveedores y Contratistas, bajo el concepto de Uso del Crédito.

Según se expone en la memoria del PA 2021, *Los objetivos de las inversiones de FMSE dependen, fundamentalmente, de la naturaleza de la necesidad de la inversión. Dentro de los requerimientos vinculados a la seguridad y mantenimiento se proponen como objetivos primarios la modernización del equipamiento, actualización de líneas de producción y procesos productivos obsoletos, y cumplimiento de normativa / legislación vigente de acuerdo con cada jurisdicción. Se pretende desarrollar nuevos negocios tanto en equipamientos nuevo como en modificaciones de equipamiento actual a los fines de efectivizar procesos mejorando su rentabilidad. Una las prioridades consisten en la reactivación de la Fábrica Militar Azul (FMAZUL). Se encuentra en etapa de análisis negocios nuevos y/o ya existentes de FMSE a ser allí instalados.*



Fabricaciones Militares S.E.

Programas de Producción

Según surge de la memoria del PA 2021, *Frente a la actividad de producción acotada para las instalaciones de la empresa que se observó durante el año anterior, durante el año corriente se aspira a recuperar niveles similares a los del año 2015.*

No se aclara que objetivos se pondrán en marcha durante el año 2021 para recuperar las capacidades del año 2015 ni se consignan volúmenes de producción esperados como metas a cumplir en el ejercicio 2021.

Programas de Comercialización

Estrategia comercial y posicionamiento en el mercado

Según surge de la Memoria del PA 2021, *Se tiene por fin organizar una metodología de análisis comercial y financiero para cada familia de producto. En materia de posicionamiento en el mercado, se busca mantener los convenios de años anteriores.*

Por otra parte, se pretende utilizar estrategias de venta de mayor alcance, mediante la generación de actividades comerciales con clientes del mercado público que aún no forman parte la cartera de FMSE, tanto en el mercado local como en el de exportaciones. A su vez se impulsará el incremento de la participación de FMSE en el mercado local a través de la solicitud de diferentes herramientas de administración de importaciones que compiten con los productos de FMSE.

No constan antecedentes al alcance de esta UAI sobre la evolución de volúmenes de ventas esperados ni su composición para arribar a las ventas proyectadas durante 2021.

VI. CONCLUSIÓN

Para la elaboración de un Plan de Acción de un ente productivo se deben considerar una serie de elementos que hacen a la naturaleza económica del ente y más allá de las limitaciones que los techos presupuestarios imponen a una organización como Fabricaciones Militares en materia de financiamiento del gasto, estos elementos concurrentes y necesarios para la formulación de un presupuesto acorde a la altura de la misma, deben reunir una serie de características que hacen a su integralidad y su calidad.

Para ello, la información que deben aportar las distintas áreas de la nueva sociedad, que son las que conforman el escenario de producción y comercialización de sus productos y que, junto con la administración de estos medios, permitirá obtener información acabada sobre los recursos que deben sostener la operatividad de la organización, todo ellos integran la columna vertebral de la planificación de las actividades como una herramienta estratégica y necesaria para medir su sustentabilidad, su eficacia y su eficiencia en el uso de sus capacidades, dando nacimiento al Presupuesto Anual, la base de toda planificación.

El manual de formulación del Plan de Acción por parte de las empresas públicas aprobado por Disposición SSP N° 158/11 es una guía completa de cómo debe formularse el presupuesto de una entidad como FMSE y conlleva a una integridad, calidad y detalle de la información que permite tanto la toma de decisiones al evaluar su ejecución como el acceso de la información al contribuyente en el marco del conocimiento de los actos públicos de la APN.

La simplificación observada en la preparación del plan no puede ser invocada por la nueva situación jurídica de FABRICACIONES MILITARES, ni tampoco puede considerarse que las condiciones impuestas por la emergencia sanitaria ameriten una situación de urgencia que



Fabricaciones Militares S.E.

impidiera cumplir con los requerimientos de la presentación formal, acabada y completa de su Plan de Acción.

Adviértase que los antecedentes necesarios para llevar a cabo una tarea de calidad como es la preparación de la más importante Proyección Económica y Política que es su Plan de Acción Anual no satisfacen la complejidad y el entendimiento de su composición.

Se detectaron inconsistencias en las planillas de cuenta de gastos corrientes y de capital y la falta de elaboración de la cuenta de financiamiento respectiva. No hay resolución aprobatoria o acta del directorio en tal sentido por parte de las máximas autoridades de la sociedad como lo establece el artículo 46 de la Ley 24156.

ARTICULO 46.- Los directorios o máxima autoridad ejecutiva de las empresas públicas, Fondos Fiduciarios y Entes Públicos no comprendidos en Administración Nacional, aprobarán el proyecto de presupuesto anual de su gestión y lo remitirán a la Oficina Nacional de Presupuesto, antes del 30 de septiembre del año anterior al que regirá. Los proyectos de presupuesto deberán expresar las políticas generales y los lineamientos específicos que, en materia presupuestaria, establezca el órgano coordinador de los sistemas de administración financiera y la autoridad de la jurisdicción correspondiente; contendrán los planes de acción, las estimaciones de gastos y su financiamiento, el presupuesto de caja y los recursos humanos a utilizar y permitirán establecer los resultados operativo, económico y financiero previstos para la gestión respectiva.

No se pudo acceder a coleccionar de manera suficiente los informes y elementos que deben ser el antecedente necesario para confeccionar un plan de acción acorde a la nueva condición empresarial de la organización, lo cual conspira para lograr una herramienta fiable y analítica, integrada por información de calidad que debe provenir de cada una de las dependencias que integran FMSE, conformando de esta manera un universo de necesidades y de recursos que generarán ese presupuesto de ingresos y gastos, y que deben motivar la herramienta política de la entidad a presentar ante el Gobierno Nacional en el universo del Presupuesto de la Nación.

En base al Objeto y Alcance de esta auditoría, considerando lo expuesto precedentemente y lo consignado en el punto de las aclaraciones previas, se concluye que la Sociedad del Estado Fabricaciones Militares cumple en forma parcial con las tareas de formulación del presupuesto de recursos y gastos para el ejercicio 2021, previstas en los instructivos emanados de la Secretaría de Hacienda para tal fin, de acuerdo como lo establece la Ley 24156, para la elaboración del Plan de Acción de la Sociedad FMSE.

El presente informe corresponde al Proyecto planificado en el Plan Anual de Trabajo 2020 (Evaluación formulación del Presupuesto año 2021).

Buenos Aires, noviembre de 2020